



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Viabilidad de un plan de negocio:

Escuela formativa de idiomas para militares y
guardia civiles.

Autor/es

Lucía Sánchez Vera

Director/es

Santiago Huarte Muniesa

Facultad de Economía y empresa / Universidad de Zaragoza
2020

ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.	7
2.	METODOLOGÍA	8
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
3.1.	MACROENTORNO-GENERAL: ANALISIS PESTEL.	9
3.1.1.	FACTOR POLÍTICO LEGAL.	9
3.1.2.	FACTORES ECONÓMICOS.	9
2.1.3.	FACTORES SOCIO-CULTURALES.	10
2.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS.	11
2.1.5	FACTORES ECOLÓGICOS.	12
2.1.6	FACTORES DEMOGRÁFICOS.	12
2.2	MICROENTORNO-ESPECÍFICO: 5 FUERZAS DE PORTER.	13
2.2.1	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	13
2.2.2	COMPETENCIA.....	15
2.2.3	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.	20
2.2.4	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	20
2.2.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	21
2.2.6	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.	22
2.2.7	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.	23
3	ANÁLISIS DAFO- CAMA.	25
3.2	ANÁLISIS DAFO.....	25
3.2.1	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.	25
3.2.1.1	OPORTUNIDADES.....	25
3.2.1.2	AMENAZAS.	26
3.2.2	FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	27
3.2.2.1	FORTALEZAS.	27

	3.2.2.2 DEBILIDADES.	27
3.3	ANÁLISIS CAMA.	28
3.3.1	CORREGIR LAS DEBILIDADES.	29
3.3.2	AFRONTAR LAS AMENAZAS.	29
3.3.3	MANTENER LAS FORTALEZAS.	31
3.3.4	APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.	31
4	PLAN ESTRATÉGICO.	32
4.2	MISIÓN.	32
4.3	VISIÓN.	33
4.4	ESTRATEGIAS GENÉRICAS: DIFERENCIACIÓN.	34
4.5	MATRIZ DE ANSOFF: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.	34
5	PLAN DE MARKETING.	35
5.2	PRODUCTO.	35
5.3	PRECIO.	37
5.4	DISTRIBUCIÓN.	37
5.5	PROMOCIÓN.	38
6	ESTUDIO TÉCNICO.	40
6.2	UBICACIÓN DEL NEGOCIO.	40
6.3	CARACTERISTICAS DEL LOCAL.	41
6.4	PROCESOS Y ACTUACIONES.	42
7	ESTUDIO LEGAL.	43
8	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	45
8.2	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.	46
8.3	CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL.	47
8.4	CONTRATACIÓN Y SALARIOS.	48
8.5	FORMACIÓN DEL PERSONAL.	50

9	PLAN FINANCIERO.....	50
	9.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	50
	9.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	51
	9.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS.....	51
	9.4. FLUJOS DE CAJA.	52
10.	CONCLUSIONES.....	52
	BIBLIOGRAFIA.	55
	ANEXOS.....	58
	ANEXO I. ANÁLISIS PESTEL.....	58
	ANEXO II: ANÁLISIS ESPECÍFICO: COMPETIDORES.....	58
	ANEXOS III: ANÁLISIS ESPECÍFICO: PROVEEDORES.....	61
	ANEXO IV: ANÁLISIS DAFO.....	61
	ANEXO V: PLAN ESTRATÉGICO: MATRIZ DE ANSOFF.....	61
	ANEXO VI: PLAN DE MARKETING.....	63
	ANEXO VII: ESTUDIO TÉCNICO.....	64
	ANEXO VIII: ESTUDIO LEGAL.....	65
	ANEXO IX: PLAN DE RRHH.....	65
	ANEXO X: PLAN FINANCIERO.....	66
	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.	
	Ilustración 1.Conocimiento de idiomas no maternos.....	14
	Ilustración 2. Logo ForeignCademy.....	35
	Ilustración 3. Perfiles de internet.....	39
	Ilustración 4. Ubicación de la academia.....	41
	Ilustración 5. Pirámide de Población.....	58
	Ilustración 6. Proceso Productivo del servicio.....	65
	Ilustración 7. Cuadro comparativo. Formas jurídicas de empresa.....	65
	Ilustración 8. Organigrama de la empresa.....	66

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Intensidad de las fuerzas competitivas	24
Tabla 2. Matriz de Ansoff	35
Tabla 3. Inversión inicial.....	42
Tabla 4. Ingresos de la actividad	51
Tabla 5. Costes de la actividad	51
Tabla 6. Resultado del ejercicio.....	52
Tabla 7. Flujos de caja de la actividad	52
Tabla 8. Número total de alumnos de las EOI aragonesas	58
Tabla 9. Nivel de idiomas de la EOI nº1	59
Tabla 10. Nivel de idiomas de la EOI nº1	59
Tabla 11. Precio medio profesores particulares.....	60
Tabla 12. 4Ps de los competidores.....	60
Tabla 13. Análisis de DAFO	61
Tabla 14. Producto-Precio del servicio	63
Tabla 15. Gastos de promoción y publicidad	63
Tabla 16. Gastos de personal.....	66
Tabla 17. Amortizaciones.....	67
Tabla 18. Préstamo.....	67
Tabla 19. Total alumnos primer año	67
Tabla 20. Precio de los productos	68
Tabla 21. Ingresos detallados del primer año	68
Tabla 22. Gastos detallados del primer año.....	69

RESUMEN

El presente trabajo lleva a cabo el análisis de un plan de negocio que estudia la posible apertura de una escuela de formación y enseñanza de idiomas orientado al personal de las Fuerzas Armadas y Guardia Civiles.

Para ello, se realizará el estudio del macro entorno de España, así como del micro entorno, para estudiar todos los posibles competidores, clientes e intermediarios que intervienen en la actividad económica. El plan estratégico de la empresa describirá la misión, visión y principal objetivo del negocio. Además, se elaborará un plan de marketing para ver de qué manera es mejor promocionar y dar a conocer el proyecto. También, se estudiará el proceso productivo de la empresa y dónde se ubicará el centro, así como la forma jurídica que más se adapta a su actividad económica. Por último, se desarrollará un plan de recursos humanos y un plan financiero, en el que finalmente se demostrará si la apertura del centro de idiomas será un negocio viable y rentable, o al contrario.

ABSTRACT

The present paper carries out the analysis of a business plan that studies the possible opening of a language training and education school for personnel of the Armed Forces and Civil Guard.

The analysis will be based in the study of the macroenvironment of Spain as well as the microenvironment to study all possible competitors, clients and intermediaries involved in economic activity. The company's strategic plan will describe the mission, view and main objective of the business. Moreover, a marketing plan will be drawn up to obtain the best way to promote and publicize the project. Also, the production process of the company and where the centre will be located will be studied, as well as the legal system that best suits its economic activity. Finally, a human resources plan and a financial plan will be developed, where it will be demonstrated whether the opening of the language centre will be a viable and profitable business, or not.

PLAN DE NEGOCIO

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

La realización de este proyecto se debe a la finalización de mis estudios en el grado de Administración y Dirección de empresas. En él he puesto en práctica muchos de los conocimientos adquiridos a lo largo de los cuatro años del grado.

Tras la gran recesión del 2008, el mundo laboral sufrió un gran cambio respecto a los años anteriores. Cada vez es más difícil acceder a un empleo a causa de los numerosos y duros requisitos que se piden para poder optar a un puesto de trabajo.

Entre estas nuevas necesidades, se encuentra el conocimiento de una segunda lengua a parte de la materna. Cuanta más formación, más oportunidades de poder acceder y conseguir el puesto deseado. Los idiomas son uno de los elementos diferenciadores en el currículum de una persona frente al resto de candidatos.

A causa de la actual y creciente globalización, cada vez son más las empresas que deciden expandir su negocio internacionalmente. Es por esto, que lo que buscan en los demandantes a los puestos de su empresa, son personas altamente cualificadas, con un buen nivel de idioma extranjero, y a poder ser con varios.

Consecuentemente, la sociedad cada vez está más concienciada al respecto, es así que ya son la mayoría de las familias las que deciden apuntar a sus hijos desde una temprana edad a centros formativos de idiomas. No obstante, nunca es tarde para aprender y formarse. También son las empresas las que están empezando a instruir a sus propios trabajadores para poder llegar a tener el personal más competitivo y eficiente posible. Además, a este nicho de mercado, se le suman las personas de tercera edad, los cuales optan por el aprendizaje de idiomas a modo de pasatiempo y hobby.

El elevado concienciamiento de la sociedad ha hecho que el sector de la formación y enseñanza de idiomas haya crecido de una manera muy significativa. Hay muchos centros y lugares donde encontrar personal que imparta este tipo de formación, desde los centros privados, los públicos,

las empresas de teleformación hasta los profesores particulares. De esta manera, la competencia en el mercado es muy alta, teniendo que luchar día a día por crear y ofrecer un producto/servicio llamativo y diferente a los demás.

El nicho de mercado más abastecido es el de niños y jóvenes debido a la alta demanda que éste presenta. No obstante, existen colectivos menos abundantes que también requieren formación de idiomas, y a los cuales no se les da la posibilidad de poder optar a una enseñanza decente.

El objetivo de este trabajo a consistir en el análisis de la viabilidad de una escuela de formación de idiomas para el personal de las Fuerzas Armadas y guardia civiles. Este colectivo se debe presentar a unos exámenes característicos de su ámbito. Lo que se tratará con la apertura de esta academia, es preparar a los estudiantes para poder aprobar el idioma y nivel que se les requiera para poder acceder a la unidad, al puesto superior o la misión internacional que ellos deseen.

Se investigará sobre los posibles factores externos de la sociedad actual española que puedan influir en dicho proyecto, así como un análisis interno de la misma empresa mediante el cual conoceremos las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a los que habrá que hacer frente. El estudio de viabilidad de la academia será estudiada desde todos los campos empresariales: marketing, técnico, legal, operativo junto a recursos humanos y finanzas. Todo ello estará basado en datos verídicos extraídos de fuentes oficiales, los cuales servirán para hallar las conclusiones finales.

‘Formar y enseñar idiomas a nuestros clientes de manera cómoda y personalizada para que puedan conseguir el mando, la posición, unidad o meta que se propongan.’

2. METODOLOGÍA

Las fuentes utilizadas han sido Institutos Oficiales, páginas webs con información objetiva y verídica. También se han utilizado páginas webs a modo de apoyo, y fuentes primarias como los propios posibles clientes, los cuales fueron encuestados para realizar un trabajo objetivo y realista.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

3.1. MACROENTORNO-GENERAL: ANALISIS PESTEL.

A la hora de realizar un estudio de un plan de empresa, es necesario llevar a cabo un análisis detallado del entorno dónde la empresa va a desarrollar su actividad económica, en este caso el macro entorno hace referencia a la actual situación de España.

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite identificar las fuerzas externas (macro) que afectan a una organización. Es decir, son las variables endógenas, aquellas imposibles de controlar, pero que tienen mucha influencia en el desarrollo de un negocio.

Esta herramienta analiza las siguientes variables:

3.1.1. FACTOR POLÍTICO LEGAL.

Tras las elecciones del 10 de Noviembre, el gobierno actual está presidido por Pedro Sánchez (PSOE), apoyado por partidos como PODEMOS, PNV, Esquerra republicana y Teruel Existe. No obstante, el futuro es incierto, el coronavirus ha paralizado toda la actividad política al uso.

Existen numerosas ayudas y subvenciones para personas emprendedoras y autónomas. Asimismo, también existe un programa de ayuda al autoempleo de ámbito nacional que contempla algunas ayudas. Estos auxilios están sujetos a las modificaciones que cada Comunidad Autónoma crea convenientes.

Por otro parte, también son abundantes las becas y ayudas que el ministerio de educación y formación profesional del Gobierno de España pone a disposición de los ciudadanos. Éstas van dirigidas a los propios estudiantes, al profesorado, investigadores y titulados universitarios, a los centros docentes y finalmente a las organizaciones, fundaciones y empresas.

3.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.

Parecía que tras el grave impacto que la Gran Recesión (crisis del 2008) implicó para la economía española, nuestro país se encontraba en expansión económica, lo que suponía un crecimiento económico elevado y una casi total recuperación de ésta. No obstante con el brote

mundial de coronavirus desencadenado en nuestro país el pasado febrero-marzo de este mismo año, la economía española vuelve a sufrir una considerable recesión.

Esta crisis mundial, más allá de haberse llevado la vida de muchas personas, son cuantiosas las consecuencias económicas en las que ha derivado.

Desde el año 2014 la variación del PIB comenzó a ser positiva después de haber estado unos años en decrecimiento económico. Sin embargo, ante la actual situación, el PIB del primer trimestre de 2020 cayó en 5,2% respecto al último trimestre del año anterior. Además el Banco de España ha estimado que el PIB anual de 2020 tendrá una brusca reducción entre el 9,5% y el 12,4% con respecto al 2019. (Expansión, s.f.)

En cuanto a la tasa de desempleo, aún no se ha estimado qué impacto tendrá esta crisis en ella, pero se sabe que habrá una gran subida, debido a la paralización casi total de muchas de las actividades económicas del país. (Fernández, 2020)

El objetivo del BCE y FMI respecto a la inflación está ligeramente por debajo de 2%. A día de hoy, la tasa de inflación de los países de la zona euro está por debajo de lo ideal, y España no es una excepción, terminando el año 2019 con un 0,8% de tasa de IPC. A causa de este bajo porcentaje, el BCE ha bajado los tipos de interés hasta convertirlos en negativo, tratando de estimular la demanda y la inversión. De esta manera, es más fácil y más barato tener acceso al crédito. (Expansión, 2020)

La crisis causada por la presencia del Covid19 es caracterizada por el breve espacio de tiempo en el que se ha producido, dejando a los gobiernos y países con apenas capacidad de reacción, siendo por lo tanto muy difícil de estimar la magnitud de sus efectos negativos.

2.1.3. FACTORES SOCIO-CULTURALES.

La mentalidad de las personas está cambiando. Están presentes las ganas de conocer mundo y otras culturas, de hacer turismo y de viajar. Además la globalización hace que inevitablemente haya una amplia movilidad de gente, lo que implica que las personas han tenido que formarse en otras lenguas, teniendo así un gran impacto en las academias y centros de enseñanza de

idiomas. Desde hace un años el escenario laboral ha cambiado, y los requisitos mínimos para poder acceder y cumplir con el perfil que las empresas buscan cada vez son más exigentes.

De esta manera el sector de la enseñanza de idiomas está creciendo exponencialmente. La sociedad está concienciada de la necesidad de aprender y mejorar el conocimiento de idiomas. Desde los más pequeños de las casas, los niños, pasando por los jóvenes, los cuales se enfrentan a un duro enfrentamiento con el mercado laboral, hasta la propia formación de idiomas en las empresas.

Además cada vez son más las emigraciones por razones laborales. La formación de idiomas es esencial antes de partir a otro país.

Por otro lado, el número de jóvenes estudiantes que deciden irse a un país extranjero a estudiar, ya sea a realizar un único año de Erasmus, como a cursar un grado entero cada vez es mayor. Esta experiencia además de dar un valor añadido a la formación de dicho estudiante, hace que la mente que se abra y se aprendan cosas que desde el país madre no se podrían hacer.

‘España se mantiene como el tercer país que más universitarios Erasmus envía al exterior y el que más recibe en la UE’ (EUROPA PRESS, BRUSELAS, 24 Ene, 2019)

El presupuesto destinado al programa de Erasmus+ durante los años 2014-2020 fue de 14.700 millones euros. Fueron aproximadamente 2,8 millones de jóvenes los que se beneficiaron de estas becas desde 2014. No obstante, la comisión tiene como propuesta aumentar el dinero destinado a este programa a 30.000 millones para el periodo de 2021-2027. Se pretende duplicar el porcentaje de jóvenes que se aprovechen de esta, así se elevaría el objetivo de un 3,7% a un 7,5% del número total de alumnos.

2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS.

Actualmente vivimos en un mundo rodeado de tecnologías. Para muchas personas éstas cobran un papel imprescindible en su día a día. Es la llamada Revolución Digital, surgida en 1980. El impacto económico de la revolución digital ha sido inmenso, permitiendo el desarrollo de la

globalización y el comercio internacional. Ésta revolución ha cambiado totalmente la manera de relacionarse entre los individuos y las empresas. Por otro lado las pymes han tenido acceso a mercados exteriores, que en caso de no existir las nuevas tecnologías habría sido mucho más complejo. La implementación de las nuevas tecnologías al funcionamiento de la actividad corriente de las empresas está potenciando la competitividad entre ellas.

En el sector de la enseñanza ha supuesto el funcionamiento y viabilidad de cursos online, la universidad y masters a distancia, clases en remoto, etc. Debido a la situación actual causada por el Covid19, todos los centros de enseñanza tanto reglados como no reglados han tenido que adaptarse a la nueva situación, poniendo al alcance de los alumnos, clases y materiales vía online. De hecho, debido a esta transformación en la educación, se estima que el número de estudiantes que se formen online crecerá exponencialmente, igual que las universidades se plantean combinar la modalidad presencial y online en los grados. (IEE, s.f.)

2.1.5 FACTORES ECOLÓGICOS.

El impacto ambiental es el impacto que tienen todas las actividades humanas sobre el medio ambiente. A día de hoy la preocupación por los problemas medio ambientales está muy presentes en la sociedad. Esta responsabilidad tiene una repercusión sobre todas los sectores, afectando a todas las empresas.

En el sector de la enseñanza el aspecto ecológico está vinculado con el desarrollo tecnológico. La implantación de nuevas herramientas tecnológicas y métodos de instrucción como ordenadores o tablets, pueden suponer una inversión inicial elevada pero a largo plazo supondría una ventaja, ya que contribuiría a la reducción de papel y muchos más elementos. De esta manera, la enseñanza se convertiría progresivamente en enseñanza telemática.

2.1.6 FACTORES DEMOGRÁFICOS.

Según los datos provisionales de población del Instituto Nacional de Estadística (INE) España se situó a 1 de Enero de 2020 con 47.329.981 habitantes, alcanzando así su máximo histórico. La variación desde el 2004 hasta la actualidad (42.547.000), ha sido de un 11,23%. (INE, 2020)

La entrada de personas extranjeros al país compensa la reducción en la tasa de natalidad. Acorde a los datos del INE, en España hay un total de 5.023.279 foráneos, un 10,61% del total de la población. Por lo tanto cabe concluir que el aumento de la población en España se debe sobre todo a los movimientos migratorios.

La población española tiene un alto número de personas mayores de 65 años, representando un 19,4% del total. Es así una sociedad envejecida, y como podemos ver en la imagen del Anexo I, con tendencia a serlo aún más. (Expansión, Expansión/datosmacro.com, 2020)

2.2 MICROENTORNO-ESPECÍFICO: 5 FUERZAS DE PORTER.

El micro entorno también conocido como entorno específico, engloba todos los aspectos o elementos relacionados con la gestión interna de la empresa, los cuales influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Algunos de esos elementos son: clientes, proveedores y competidores. El comportamiento de éstos tiene una gran influencia en el desarrollo de la empresa, es por esto que es muy importante conocerlos y poder anticiparse a ellos. En el siguiente apartado conoceremos quienes son y cuál es su manera de comportarse.

2.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR.

Según el criterio CNAE 2019, la formación y enseñanza de idiomas se encuentra englobado en la industria de *otra educación n.c.o.p* con código 8559. (CNAE Educación, 2019)

El sector de la enseñanza de idiomas está en crecimiento, por lo que hoy en día abrir una escuela de idiomas es uno de los negocios más rentables y con más perspectivas de futuro, a causa de las necesidades formativas y la competitividad en el mercado laboral.

Según estudios del INE, más del 30% de la población española entre 18 y 64 años, tiene algún conocimiento de un idioma no materno. El inglés es el idioma más frecuentado, siendo 11.361.968 personas los que pueden hacer uso de él. Por otro lado, el francés es la segunda lengua extranjera más común, siendo en este caso 3.636.678 personas las que pueden utilizar y defenderse con el idioma. (INE, Instituto Nacional de Estadística, 2018)

Ilustración 1. Conocimiento de idiomas no maternos

	Total personas que pueden usar idiomas no maternos	Solo entiende unas pocas palabras y frases	Entiende y usa las expresiones más comunes	Entiende el lenguaje común y redacta textos sencillos	Entiende gran variedad de textos complicados y usa el idioma con fluidez
Castellano					
TOTAL	2.599.824 ¹	3,6 ¹	10,7 ¹	19,0 ¹	65,9 ¹
Catalán					
TOTAL	1.728.525 ¹	10,7 ¹	16,4 ¹	23,8 ¹	46,5 ¹
Euskera					
TOTAL	322.213 ¹	12,3 ¹	22,6 ¹	32,9 ¹	31,9 ¹
Valenciano					
TOTAL	529.989 ¹	11,2 ¹	27,8 ¹	26,4 ¹	34,1 ¹
Gallego					
TOTAL	198.241 ¹	14,7 ¹	29,0 ¹	13,5 ¹	40,6 ¹
Inglés					
TOTAL	11.361.968 ¹	16,9 ¹	21,7 ¹	40,4 ¹	20,6 ¹
Francés					
TOTAL	3.636.678 ¹	26,6 ¹	28,6 ¹	29,5 ¹	14,8 ¹

Este tipo de negocio es muy común montarlo por cuenta propia o contar con el apoyo de una franquicia. Según estudios realizados y datos facilitados por el Tormo Franquicias Consulting, el crecimiento de franquicias de academias idiomas es muy claro. Cada vez son más las franquicias de este sector llegando alcanzar el pasado 2019 una facturación total de 114 millones de euros (con una inversión total de 47 millones de euros).

Para la educación española, la enseñanza de idiomas es un pilar fundamental, ya que a día de hoy las academias privadas cuentan con un total de 3000 nuevos puestos de trabajo respecto al año pasado. (Consulting, 2019)

El entorno específico analiza aquellos factores que afectan a un grupo específico de empresas las cuales tienen características comunes y operan en el mismo sector. Algunos de ellos son los clientes, los proveedores, los competidores, los intermediarios, etc.

El número de clientes, el tipo de cliente y su comportamiento influye mucho en las decisiones empresariales; los proveedores son una pieza fundamental ya que si éstos no cumplen con lo acordado, no se puede dar el servicio a los clientes; la competencia es una referencia de la

empresa para saber cómo orientar y tomar de modelo sus comportamientos para saber qué mejorar o cambiar; finalmente los intermediarios en algunas empresas son necesarios, ya que el trato del cliente-empresa no es directo, y su presencia es necesaria para hacerle llegar a los consumidores los productos y servicios.

Para llevar a cabo el desarrollo del entorno específico, se utilizará el modelo estratégico de las **cinco fuerzas** de Porter. Además servirá para complementar el estudio realizado anteriormente del macro entorno. Este modelo estratégico se compone de:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

2.2.2 COMPETENCIA.

El sector de la enseñanza cuenta con un alto número de empresas dedicadas a la actividad de formación. Como consecuencia, la competitividad entre ellas es muy clara.

Debido a la amplia y numerosa oferta en este sector, la intensidad de la competencia es muy alta. Existen muchas maneras de aprender idiomas y muchos servicios variados que te ayudan a ello. Se debe diferenciar la competencia directa o indirecta. Se consideran actividades de competencia indirectas aquellas que no formen un negocio como tal, sino que sirvan como clases de apoyo.

La competencia estaría formado por las academias privadas, los centros públicos, las empresas de teleformación, los profesores particulares y las clases extraescolares.

- ACADEMIAS:

Son centros presenciales caracterizados por dar una atención y formación personalizada, por lo que encontrar un método acorde a los gustos y necesidades del cliente no es complicado. Las clases son de grupos muy reducidos.

Una vez analizadas las academias más importantes de la localidad, se observa que los precios medios son muy similares entre ellas. En este caso no hay ningún precio estipulado (ni mínimo, ni máximo), pero los centros no presentan grandes diferencias entre sus precios.

Las academias más competentes e importantes de Zaragoza son:

-Number sixteen: (NUMBERSIXTEEN, s.f.)

La empresa nació en Zaragoza, no obstante, no tardó en empezar a crecer, situándose en las principales ciudades de España, sumando así seis centros. Tres academias en Madrid, otra en pleno centro de Valencia, dos en Zaragoza y planeando su próxima apertura en Bilbao. Son academias especializadas en inglés, su ambiente anglosajón y el método utilizado hacen que sean muchos los alumnos que deciden probarlas.

Son unas de las academias más reconocidas en la capital aragonesa. Cuenta con dos centros situados en el centro de la ciudad y en la zona del centro comercial de Aragonia.

Localización: Calle San Miguel 7 (Centro) y Avda. Gómez Laguna 27 (Aragonia).

Antigüedad: Su primer centro de inglés nació en 2009 en un pisito de la calle San Miguel, pero tardaron muy poco en mudarse a sus actuales instalaciones. El segundo centro ubicado en la zona de Aragonia se inauguró en 2016.

-Enseñalia: (ENSEÑALIA, s.f.)

Enseñalia es una empresa nacida en 1992 dedicada a la enseñanza para todas las edades. Además de ser una academia de idiomas, imparten apoyo escolar, apoyo universitario, diseño e informática.

Esta empresa cuenta con 6 centros en total, cuatro en Zaragoza, uno en Calatayud y uno en Madrid. Estos centros están situados de manera estratégica. Uno de ellos se encuentra en la Calle Santa Teresa de Jesús, 32, en la Plaza San Francisco, al lado de la ciudad universitaria. Otro de ellos, en la Calle Gran vía 26, al lado de la Facultad de Economía y Empresa. Los otros dos están situados la Calle Tenor Fleta nº51 y en La Calle Enrique Granados nº7.

Los servicios están enfocados a todas las edades, niños, jóvenes, universitarios y adultos. Y los idiomas ofertados son inglés, francés, chino, italiano, alemán y japonés.

-Academia Britannia: (BRITANNIA, s.f.)

La Academia Britannia está especializada en la enseñanza de idiomas para gente de todas las edades. Son seis los centros que tienen repartidos por toda Zaragoza. Además de impartir inglés, también enseñan otros idiomas como francés, alemán y portugués. Dan clases a alumnos de cualquier nivel y de cualquier edad.

Estas academias están situadas en la Calle Pablo Neruda, Calle Pablo Iglesias, Calle Mariano Barbasán, en la Avenida Goya y el barrio de Santa Isabel.

-Actur France: (ACTURFRANCE, s.f.)

La academia Actur France abrió sus puertas en 2004 y desde entonces ofrece a sus clientes un amplio abanico de servicios de francés. Está situada en el barrio del Actur, en la calle Vicente Aleixandre, 2 (Esquina con Pablo Ruiz Picasso)

- ESCUELAS OFICIALES DE IDIOMAS:

Las escuelas oficiales de idiomas (EOIs) forman una red de centros públicos oficiales de carácter no universitario dedicados a la enseñanza de idiomas modernos. Estos centros son dependientes de las Consejerías de Educación de cada una de las distintas Comunidades Autónomas. Es por ello, que cada comunidad autónoma tiene potestad para decidir el número

de EOI que quiere tener, el lugar dónde situarlas, que idiomas y niveles ofertar, y el precio que fijar para estos servicios.

En total la comunidad de Aragón cuenta doce Escuelas Oficiales de Idiomas situadas en las localidades de Barbastro, Monzón, Sabiñánigo, Tarazona, Ejea, Huesca, Teruel, Calatayud, Alcañiz, Utebo y Zaragoza. A su vez cuenta con doce extensiones: María Moliner y Pablo Gargallo en Zaragoza, Zuera, Pedrola, Aínsa, Binéfar, Fraga, Jaca, Calamocha, Monreal, Utrillas y Caspe, y cuatro aulas: Alcorisa, Andorra, Calanda y Valderrobres. (M.S.Z, s.f.)

Zaragoza cuenta con dos centros públicos. La EOI nº 1, situada en la Calle Domingo Miral 23, al lado del campus universitario de San Francisco., y por otro lado el otro centro conocido como ‘Fernando Lázaro Carreter’ que se encuentra en el barrio del Actur, en la calle Cineasta Segundo de Chomón. (EOI1, s.f.) (EOIFernandoLázaroCarreter, s.f.)

Estos centros públicos están muy demandados, es por ello que todos los años la alta demanda siempre excede las vacantes ofertadas. La plaza se guarda de un año para otro si el alumno desea continuar, el resto de plazas libres se adjudican realizando un sorteo. El número total de las EOI de Aragón del curso 2018/2019 fue de 12.015 alumnos.

Actualmente la matrícula ordinaria por idioma es de 102 euros y el material escolar asciende a 15 euros. A su vez, si es la primera vez que se estudia en una EOI, se debe abonar una cantidad por la apertura de expediente. Su coste es de 25 euros. Es decir, el total a pagar de un alumno de primera matrícula es de 142 € anuales. Además, las familias numerosas tienen derecho a reducción del pago en un 50%, y las familias numerosas especiales están exentas del pago total.

Por otro lado los estudiantes que se presentan a los Exámenes Oficiales de la EOI por su cuenta (enseñanza libre) tienen que hacer el abono de unas tasas de derecho a examen de 64 euros.

Estas escuelas cuentan con modalidad de enseñanza presencial y a distancia. A este último curso se le llama ‘That’s English!’

La escuela oficial nº1 cuenta con los siguientes niveles en los idiomas alemán, catalán, español para extranjeros, francés, inglés, italiano, chino ruso. Sin embargo, la escuela ‘Fernando Lázaro Carreter’ solo imparte presencialmente los niveles Básico A1 y A2, Intermedio B1 y B2 de los idiomas alemán, catalán, chino e italiano, así como el Nivel Avanzado C1 de francés e inglés.

Las tablas detalladas se encuentran en el Anexo II.

- EMPRESAS DE TELEFORMACIÓN:

A diferencia de los otros centros presenciales los cuales considerábamos nuestros competidores según dónde estuvieran situados geográficamente, las academias que ofrecen cursos online como modo de enseñanza a distancia, pasa a ser un competidor independientemente de dónde haya nacido la empresa.

- PROFESORES PARTICULARES:

Tras haber estado investigando, no he encontrado datos validados sobre este competidor, ya que los servicios de los profesores particulares son informales y no están registrados en ningún lado. Este servicio está más enfocado al refuerzo escolar, a resolver dudas y complementar el temario impartido en clase.

El servicio de los profesores particulares presenta numerosos beneficios, como la comodidad para el estudiante, ya que normalmente es el profesor el que se desplaza al domicilio del estudiante. Haciendo un estudio hemos comprobado que uno de cada tres niños recibe este tipo de servicio o lo ha recibido en algún momento de su vida.

El precio medio por hora en Zaragoza depende mucho de la edad y el nivel de estudios. Si el alumno está en primaria el precio medio ronda los 10 euros, si está en la ESO-Bachiller, éste asciende a 13 €/hora, y si la clase es de grado universitarios o en ese nivel, la clase son 18€/hora. El cuadro resumen del precio medio de las horas particulares se encuentra en el Anexo II.

Como ya hemos dicho los profesores particulares sirven de refuerzo, es decir se adaptan a las necesidades del alumno. No obstante, el inglés es uno de las asignaturas más demandadas, junto a matemáticas.

En el Anexo II se puede observar un cuadro resumen de las 4Ps de los grandes y principales competidores en el sector de la enseñanza de idiomas.

2.2.3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

La competencia más directa que existe es el mismo negocio que el dispuesto a desarrollar, es decir las academias de idiomas.

Existen muchas más academias en la ciudad pero de carácter minoritario, es por esto que las anteriores descritas son las que hemos considerado más importantes ya que son centros de referencia en la ciudad y a tener en cuenta como fuertes competidores.

De esta manera, la rivalidad entre los competidores es muy alta, ya que todos ellos ofrecen unos servicios y productos similares. Se trata de captar la atención de los clientes de alguna manera, ya sea en forma de servicio personalizado y diferente a los demás ofertados, o a modo de promociones y precios bajos.

2.2.4 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.

Actualmente el número de empresas privadas dedicadas a la formación de idiomas es muy elevado. Aunque este sector está en auge debido al cambio de mentalidad de la sociedad acerca del conocimiento de una segunda lengua, y sean muchas las empresas que deciden adentrarse en el desarrollo de esta actividad, se presentan ciertas barreras e impedimentos a la hora de su asentamiento. Algunos de estos límites son:

-Barreras a la entrada: Éstas pueden ser de carácter legal o económico. Para abrir una negocio como este, es necesaria una elevada inversión de dinero, la cual no es devuelta al instante, si no que se tarda un tiempo en volver a recuperar todo lo invertido.

-Posibles reacciones de los actuales competidores

De este modo, la amenaza de nuevos competidores es bastante alta. Aunque de primeras las barreras de entrada puedan parecer una desventaja, si el negocio tiene una buena acogida, puede ser muy rentable y devolver unos altos beneficios.

2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

El poder de negociación con los clientes es muy alto debido a la alta competencia. En caso de no estar satisfecho con el servicio por cualquiera de los motivos posibles, los consumidores tienen una amplia variedad donde elegir. Por lo tanto, es necesario dar un servicio característico y que nos diferencie del resto de competidores.

En el caso del sector de la enseñanza de idiomas, son muchos los segmentos que presentan interés en las actividades que este tipo de empresas desarrollan. A día de hoy, los padres están muy comprometidos con dar una enseñanza de calidad a sus hijos. Las familias cada día son más conscientes de la importancia de enseñar a sus hijos idiomas desde una temprana edad, lo cual tendrá numerosos beneficios en el futuro.

El elemento distintivo utilizado para segmentar el mercado será la posición y la edad aproximada.

- **Niños y jóvenes (3-14):** Normalmente a los 6 años se inicia el primer curso de educación primaria. Es en esta edad cuando muchos padres deciden apuntar a sus hijos a academias para hacerles aprender y familiarizarse con nuevos idiomas desde pequeños.

En esta edad, normalmente las academias son utilizadas a modo de refuerzo de idiomas en el colegio y para ampliar los conocimientos.

- **Preuniversitarios y universitarios (15-28):** A partir de esta edad aproximadamente el objetivo del aprendizaje de un idioma cambia. La meta es la obtención de certificados de nivel de idiomas, para ello es necesario la superación de ciertos Exámenes Oficiales.

Los certificados de nivel de idiomas proporcionan un valor añadido en el currículum de una persona, cuanto mayor sea el nivel, mejor será valorado

- **Adultos (29-65):** En este rango de edad se deduce que las personas están posicionadas en un puesto de trabajo. Son muchas las empresas que empiezan a pedir niveles de idiomas. En este segmento, se podría distinguir según la profesión que se ejerza, según el sector que se ocupe los idiomas irán enfocados a un tipo de formación u otra.
- **Tercera edad (66 y más):** Las personas jubiladas cuentan con mucho tiempo libre, y son bastantes aquellas que se animan a aprender un idioma con esta edad. Normalmente suele ser aprender por aprender, es decir sin el objetivo fijado de presentarse a un examen a final de curso.

2.2.6 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Los principales proveedores de este sector son las personas encargadas de dar el servicio de formación, es decir los profesores.

Los centros de enseñanza de idiomas tratan de buscar personal nativo de la lengua ofertada, esto supone un valor añadido, aunque no siempre es garantía de éxito ya que entender a los alumnos es imprescindible para poder ser un buen profesor.

Por otro lado hay muchos perfiles locales que también forman parte de las plantillas de estos centros. Son personas que hayan cursado grados o licenciaturas específicas de idiomas como por ejemplo, filología inglesa o traducción. Estas carreras te habilitan como profesor si posteriormente realizas algún master de profesorado. Otra de las opciones más comunes, es el personal que ha estudiado magisterio y se ha especializado en la rama de idiomas. A su vez, también pueden ser profesores aquellas personas que hayan estudiado idiomas y hayan adquirido un nivel suficientemente alto para poder impartir clases y dedicarse a la enseñanza de ellos.

No obstante, el certificado CELTA impartido por la Universidad de Cambridge, es uno de los títulos acreditativos más importantes y casi imprescindibles para poder impartir clases de inglés.

El poder de negociación con los profesores es medio, ya que aunque haya mucha demanda y oferta de trabajo, predominando la demanda por trabajar, no cualquier persona cualificada valdría para poder ocupar el puesto. De este modo, se intenta buscar personas con el nivel de idioma necesario, además de ciertas cualidades y aptitudes profesionales que le permitan poder dedicarse a la docencia.

Por otra parte, a parte de los proveedores primarios, hay muchos otros que hacen que el funcionamiento y desarrollo del servicio sea posible. Entre ellos se encuentran las empresas encargadas del acondicionamiento de los locales, tales como la luz, el agua, el internet, la calefacción y el aire acondicionado, etc. En este caso, el poder negociación con estas empresas encargadas de atender los servicios que se necesitan, sería bajo, ya que hay mucha oferta en el mercado.

2.2.7 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.

Debido a la amplia y numerosa oferta en este sector, la intensidad de la competencia es muy alta. Existen muchas maneras de aprender idiomas y muchos servicios variados que te ayudan a ello. Pueden considerarse servicios alternativos a las academias de idiomas aquellos que se encarguen de dicha formación, pero no sean como tal una empresa privada. Estos servicios forman la competencia indirecta.

Algunos de los productos sustitutivos son:

- Centros públicos: Son las escuelas oficiales de idiomas (EOIs). Muy económicas y demandadas, aunque sus plazas están muy limitadas.
- Empresas de teleformación: Son muy cómodas ya que se puede hacer uso de ellas desde cualquier lugar.
- Profesores particulares: A pesar de la mayoría no ser profesores altamente cualificados, ofrecen clases a domicilio, sobre todo a público infantil.
- Clases extraescolares: Clases y actividades impartidas por el propio centro escolar.

Como se puede observar hay muchas otras alternativas, y algunas de ellas muy llamativas y demandadas. No obstante, los objetivos (normalmente, obtención de certificados oficiales) que se buscan en las academias de inglés, en algunos casos sólo pueden ser encontrados allí, o por lo menos es el lugar más adecuado para llevarlo a cabo. Por lo tanto la amenaza de los productos sustitutivos es bastante alta, pero hay que tener en cuenta cuál es el objetivo final del cliente, y si dicho servicio puede satisfacerlo.

CONCLUSIÓN

Para concluir con este apartado, la tabla siguiente refleja a modo de resumen que intensidad tiene cada fuerza de presión competitiva:

Tabla 1. Intensidad de las fuerzas competitivas

FUERZA COMPETITIVA	INTENSIDAD
Actuales competidores	Muy alta
Nuevos competidores	Alta
Productos sustitutivos	Medio-alta
Clientes	Alta
Proveedores	Media-baja

(Elaboración propia)

La competencia en el sector de la enseñanza de idiomas es muy alto, y cada vez más creciente ya que ven en él, un posible negocio que a pesar de las barreras y limitaciones que pueda haber, a la larga puede ser muy rentable. Por otro lado, ante tal nivel de competencia, los clientes tienen mucha diversidad para escoger, de este modo se tratará de ofrecer algo diferente que pueda engancharlos a nuestro servicio. A su vez, hay que tener en cuenta los productos sustitutivos también presentes en el mercado, ya que de alguna manera pueden cubrir y satisfacer el objetivo de los consumidores. Finalmente, al haber tantas escuelas de formación de idiomas, supone que haya una considerable oferta de trabajo, que es más que cubierta por toda la demanda que hay. No obstante, no cualquiera está capacitado para poder ocupar un puesto de trabajo como es el dedicado a la docencia.

3 ANÁLISIS DAFO- CAMA.

3.2 ANÁLISIS DAFO.

Para realizar el estudio específico de la empresa podemos apoyarnos en el análisis DAFO. Con este método se estudian los aspectos relativos a la evolución del entorno, es decir las influencias externas (Oportunidades y Amenazas) y las características internas referidas a las capacidades de los promotores (Fortalezas y Debilidades).

El término DAFO procede del modelo inglés de SWOT, cuyas siglas significan: Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats.

La finalidad de esta herramienta es conocer la estrategia adecuada para la empresa sacando su mayor potencial y explotando al máximo sus ventajas competitivas con el objetivo de obtener un máximo beneficio.

Es muy importante tener en cuenta la referencia temporal en la que se realice el análisis, ya que se pueden producir variaciones en el entorno en el que opera la empresa. (Rocha, s.f.)

3.2.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Para analizar estas influencias externas tenemos como referencia el modelo de PESTEL y las fuerzas de PORTER anteriormente analizadas. Se trata de estudiar la legislación, los aspectos socioculturales, demográficos, económicos, políticos y tecnológicos, etc.

3.2.1.1 OPORTUNIDADES.

Se consideran oportunidades a todos aquellos factores externos que supongan una ventaja competitiva para el negocio y que hagan mejorar la eficiencia y rentabilidad de este mismo.

-Aumento de la demanda: Como ya hemos analizado, los escenarios laborales están cambiando, a día de hoy el dominio de un segundo idioma es prácticamente imprescindible para acceder a

un puesto de trabajo. Consecuentemente el mercado es mucho más extenso, ya que gran parte de la sociedad está concienciada con este cambio.

-Crecimiento económico: El PIB per capita del país cada vez va aumentando más, y la tasa de paro desde hace varios años se ha ido reduciendo, de tal forma que la situación de las familias y clientes es más favorable que años atrás, es así que el dinero invertido en la educación y formación en idiomas es más elevado. Aunque ahora la economía esté un poco estancada por la crisis del Coronavirus, se estima que habrá una recuperación rápida.

-Saturación de las Escuelas Oficiales de idiomas: Las EOI ofrecen un servicio público y prácticamente gratuito de idiomas, es por ello que están muy demandadas. La limitación de plazas que estas tienen hace que muchas personas sean rechazadas.

3.2.1.2 AMENAZAS.

Son aquellas fuerzas externas incontrolables que pueden causar un impedimento, una reducción o un incremento de los riesgos en la efectividad y desarrollo de la empresa.

-Empresas competidoras: La considerable facilidad de superar las barreras de entrada en el sector de educación hace que sin duda alguna, el elevado número de empresas de formación de idiomas ya existentes en el mercado sea la mayor amenaza. Además de ellas, los profesores que imparten clases particulares sumados a la anterior mencionada Escuela de Idiomas hacen que la competencia en este sector sea muy elevada.

-Estacionalidad del negocio: La demanda en este sector no es constante durante todo el año. En el periodo de verano las solicitudes se reducen. Por otro lado, las convocatorias de exámenes oficiales de idiomas están limitadas a ciertos meses. Muchos de los estudiantes se preparan para ellas y una vez superadas se dan de baja. Es decir, el periodo del curso escolar y las convocatorias de exámenes son los factores que más influyen en esta estacionalidad.

-Sensibilidad del consumidor: La alta oferta presente hace que para el consumidor el hecho de sustituir o cambiar de lugar de formación no suponga ningún impedimento. En este caso se tratará de ofrecer a los clientes una oferta más atractiva que el resto de los competidores.

3.2.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Hacen referencia al entorno interno de la empresa. Aquí se realiza un análisis de los recursos y capacidades y su manera de gestionarlos. El conocimiento del negocio y todos sus aspectos técnicos son imprescindibles para el correcto desarrollo de la actividad.

3.2.2.1 FORTALEZAS.

Las fortalezas pueden ser consideradas como los puntos fuertes. Son aquellas capacidades y habilidades con las que cuenta la empresa, recursos controlables... Son aspectos especiales y diferenciadores.

-Localización: La ubicación geográfica del centro es primordial. Este se encontrará en un barrio en el que el nicho de mercado al que va dirigido sea abundante. También habrá que tratar de no localizarlo en un sitio donde no sean muchos los competidores.

-Personal de la empresa: El activo más valioso de una academia son sus profesores. Un personal cualificado y experimentado es esencial. Los profesores a poder ser serán nativos, procedentes de diferentes lugares del mundo, ya que los acentos difieren mucho depende del país. Esta variedad hará que los alumnos agudizan sus oídos y sean capaces de entender el idioma en todas sus modalidades.

-Amplia variedad de oferta: Se ofrecerá una amplia variedad de cursos y horarios. Gracias a esto el alumno podrá compaginar de manera fácil y cómoda el proceso formativo con sus demás responsabilidades.

3.2.2.2 DEBILIDADES.

En este caso las debilidades como bien su nombre indica son denominadas como puntos débiles. Son aspectos que perjudican al funcionamiento y desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para el negocio.

-Costes iniciales: La apertura de una empresa trae consigo una elevada inversión inicial. En el primer periodo de la empresa los gastos son mucho mayores que los ingresos, creando una situación financiera desfavorable.

-Centros físicos: Hasta adquirir unos beneficios bastante altos, el negocio no se puede extender ya que supondría otra inversión muy alta, contando así con una única academia. Cuanto más rápido vaya creciendo la empresa mayor posibilidad habrá de abrir más centros y así aumentar el número de clientes. Hasta ese momento los estudiantes están limitados, ya no sólo por su capacidad sino también por el área geográfica en la que esta se encuentre.

-Escasa experiencia: Se necesita tiempo para adquirir experiencia y conocimientos. Serán bastantes los errores que se cometan hasta llegar al correcto funcionamiento de la academia. Esta falta de experiencia inicial puede causar un problema al principio ya que muchos clientes se guían por el prestigio y antigüedad que el centro tiene. La confianza de los consumidores se ganará a medida que la empresa vaya dándose a conocer de manera positiva.

El cuadro resumen del análisis DAFO se encuentra en el Anexo IV.

3.3 ANÁLISIS CAMA.

El análisis CAMA crea y desarrolla pautas para actuar sobre los aspectos hallados en el estudio de situación obtenidos a partir de la matriz DAFO. Este método es una herramienta que orienta y asienta los resultados del anterior método tratado (DAFO) creando así planes de acción. Se pueden considerar métodos complementarios y suplementarios.

Una vez halladas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se tratan de asociar acciones para aprovecharlas y explotarlas, afrontarlas, mantenerlas y corregirlas. El paso siguiente es llevar a cabo una implantación de las acciones para así maximizar la efectividad y la probabilidad de éxito.

Las siglas de CAMA provienen de:

- C**ombatir/Corregir las **D**ebilidades.
- A**frentar las **A**menazas.
- M**antener las **F**ortalezas.
- A**provechar las **O**portunidades.

Este método también se le llama CAME, en lugar de afrontar las oportunidades, se considera que se tienen que explotar o explorar. (PDCA, s.f.)

A continuación, vamos a llevar a cabo el análisis CAME orientado a nuestra empresa:

3.3.1 CORREGIR LAS DEBILIDADES.

Una vez identificadas las debilidades se trata de hacer que desaparezcan. Para ello tenemos que tomar medidas para eliminar su existencia o por lo menos para que deje de afectarnos negativamente. Aquí se desarrollan estrategias de reorientación.

-Alta inversión inicial:

El dinero invertido al inicio del desarrollo del negocio es inevitablemente alto, pero se tratará de reducir los costes al mínimo. Una vez haya beneficios en la empresa los gastos innecesarios se podrán permitir.

Se tratará de hacer llegar la apertura del local a las personas más cercanas para que sirvan de gancho para los demás alumnos. Con un buen recibimiento, la balanza de ingresos-gastos se equilibrará rápido, convirtiéndose en positiva rápidamente, y así se podrá expandirse con otros centros.

-Promoción inicial:

Para dar a conocer la academia se deberá llevar a cabo una intensa campaña de promoción.

El prestigio y la fama de una empresa se ganan si el cliente está satisfecho, para ello habrá que adecuarse a lo que nos pidan. Al principio la empresa puede tomar como “prueba” a los clientes para ver cómo estos se adaptan a los servicios y de qué manera responden a ellos. En función de estas reacciones, los servicios se amoldan a sus peticiones.

3.3.2 AFRONTAR LAS AMENAZAS.

Hay que evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Debemos anticiparnos y evitar que los riesgos presentes sucedan o por lo menos reducir su impacto. En este caso las estrategias a llevar a cabo son conocidas como las de supervivencia.

Las medidas que tomaremos para responder a cada una de las amenazas encontradas son:

-Elevado número de competidores:

Esta importante amenaza tendremos que superarla ofreciendo a los consumidores productos novedosos que llamen su atención, y la aparten de las demás empresas. Habrá que ofrecer un valor añadido que les convenza para seguir adelante con nosotros.

-Estacionalidad:

El fin del curso escolar supone una grave bajada de la demanda y consiguiente de los beneficios. Los meses de verano (Junio, Julio y Agosto) son para la mayoría de la población un descanso y una desconexión.

No obstante, es una buena oportunidad para lanzar y realizar cursos intensivos. Serían proyectos de corta duración para todos los niveles de idiomas, pero no por ello poco efectivos. Otro de los proyectos que la academia tiene cara al futuro es la realización de colonias bilingües. El lanzamiento de un plan de verano como este haría que la empresa mantuviese un nivel de ingresos que no supusiesen una notable bajada de beneficios durante estos tres meses.

-Sensibilidad del cliente:

El factor más influyente y diferenciador de este tipo de sector es el precio.

Lo primero que habría que tener en cuenta sería nuestros competidores más cercanos. Para ello tendríamos que realizar un estudio y ver cuál es el precio por los cursos ofertados. En función de ello, adoptaremos el nuestro con unas propuestas mejores.

Para crear una cierta fidelidad del cliente también existirán promociones y descuentos especiales. Tales como tarifa de grupo, descuento por ser varios clientes de la misma familia, descuento por traer algún amigo, etc.

3.3.3 MANTENER LAS FORTALEZAS.

El objetivo es mantener las fortalezas y a su vez trabajarlas y reforzarlas para que sean ventajas competitivas con larga duración. Son características especiales de la empresa, por eso se debe sacar su máximo potencial. Las estrategias a implementar son consideradas como defensivas.

Las medidas a efectuar serán:

-Variedad de oferta:

Una de las ventajas competitivas de la empresa frente a los demás rivales es la variedad ofertada en servicios y productos. Los servicios iniciales ofertados contarán con los idiomas de inglés y francés de todos los niveles posibles.

-Localización:

La ubicación del centro es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta. No solo se tendrá en cuenta la afluencia según el lugar de trabajo/estudio, sino que también las zonas residenciales dónde vivan.

Por otro lado, pueden existir varios barrios idóneos para situar los centros. Es por esto que habrá que analizar y tener en cuenta la situación socio-económica de dichas zonas, para saber si los clientes responderán a nuestros servicios y por otro lado por el gasto que pueda suponer el alquiler o la compra del local.

3.3.4 APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES.

Una vez detectadas y analizadas las oportunidades, se trata de crear estrategias y de diseñar y planificar acciones que conviertan estas en futuras fortalezas.

-Situación favorable:

Como ya se ha analizado anteriormente España se encuentra en una situación de expansión. Para las familias esto supone tener un mejor nivel de vida y poder permitirse pagar una

enseñanza extraescolar de idiomas. De este modo, la demanda aumenta considerablemente, por lo que es el momento de explotar el negocio y aprovecharse de esta situación.

Por otro parte, el gobierno concede ciertas subvenciones y ayudas a pequeñas y medianas y empresas, a autónomos y a emprendedores de las que nuestra empresa puede beneficiarse.

Una vez analizadas las ventajas y desventajas competitivas del sector, y muchas de las posibles estrategias a tomar teniendo en cuenta éstas, es más fácil y claro ver cómo poder combatir los puntos débiles y cómo explotar los puntos fuertes para hacer de la empresa un negocio rentable y competitivo.

4 PLAN ESTRATÉGICO.

Una vez analizado al completo el sector al que nos vamos a dedicar, todos sus clientes, sus competidores, sus proveedores hemos llegado a la conclusión que el nicho de mercado de estudiantes de colegios y universitarios está demasiado colapsado, es por esto que he decidido centrar nuestra formación al sector militar.

4.2 MISIÓN.

La misión principal de esta empresa es la formación y enseñanza de idiomas, en concreto inglés y francés a militares y guardia civiles. El sector militar debe aprobar ciertos exámenes, denominados SLP, para obtener un certificado necesario para poder promocionarse, acceder a alguna unidad diferente en la que están o incluso participar en las misiones internacionales. Estas pruebas son bastantes diferentes a las de la población civil y la escasez de empresas dedicadas a la preparación de este sector hace que los propios estudiantes se sientan inseguros e incluso incapaces de superar los exámenes. (SCHOOL, s.f.) (CAPMAN, 2019)

Lo que se busca es adaptarse a las necesidades, horarios y situaciones personales de cada uno de los estudiantes. Esta flexibilidad hace que la empresa se diferencie de las competidoras, y así el alumno quede satisfecho con el servicio. Se podría resumir la misión de la empresa en:

‘Formar y enseñar idiomas a nuestros clientes de manera cómoda y personalizada para que puedan conseguir el mando, la posición, unidad o meta que se propongan.’

4.3 VISIÓN.

Las aspiraciones por crecer y la confianza depositada en el negocio que se va a desarrollar es muy alta. Aunque los dos primeros años sirvan para darse a conocer en Zaragoza debido a su alto nicho de mercado, a partir del segundo se pretende abrir un segundo centro en Zaragoza debido a la esperada alta demanda de sus servicios.

La idea es expandirse no solo por la ciudad si no por el territorio nacional. Se tratará de buscar las ciudades dónde el mercado esté más masificado, pero no haya competencia. Una buena opción es buscar localidades dónde los clientes no tengan acceso presencial a los cursos de preparación de SLP. Algunas de esas comunidades son Galicia y Andalucía.

Una vez, extendidos y conocidos por España, será hora de dar un gran salto y pasar al territorio de la Unión Europea. Como ya se ha comentado anteriormente los exámenes SLP son comunes en muchos de los países de la UE, por lo que implantarse en ellos una vez el nombre de empresa fuese conocido sería un incremento en la facturación y en el control de la empresa muy significativo.

Por otro lado, además de expandir nuestros servicios de formación de idiomas la idea es desarrollar otros servicios que puedan resultar útiles para nuestro colectivo de las Fuerzas Armadas. Algunos de ellos son la formación para las oposiciones que permiten acceder al ejército, la formación y el apoyo para el personal que está estudiando en la AGM, etc.

Con lo que al primer centro respecta, se pretende explotarlo al 100%. Se ha estimado más o menos que la academia tendrá capacidad para unos 300 alumnos, lo que podría llegar a suponer una facturación de unos 350.000 mil euros al año.

‘Mejorar y facilitar la vida diaria de nuestros alumnos’

4.4 ESTRATEGIAS GENÉRICAS: DIFERENCIACIÓN.

Lo que busca la empresa es el reconocimiento y el prestigio, es por esto que la estrategia genérica a seguir va a ser de diferenciación, creando así una ventaja competitiva que haga que la empresa se distinga y destaque sobre sus competidores. Lo que la empresa quiere conseguir es que los productos ofrecidos sean percibidos como únicos.

Tras haber encuestado a una muestra de nuestro segmento, en concreto a 100 personas, me he dado cuenta de que los clientes no están nada satisfechos con los servicios hasta ahora ofertados por las demás academias. Influye mucho que no haya muchas empresas dedicadas a ello, lo que hace que la variedad y las opciones de escuelas donde formarse sean muy limitadas.

Para desarrollar un método válido y eficiente se requiere tiempo y mucho trabajo. Una vez creado, los precios se deben adecuar a los productos, tratando de establecer una relación adecuada de calidad-precio. El coste establecido será acorde a la calidad de los productos y al público al que van dirigidos.

4.5 MATRIZ DE ANSOFF: DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto/mercado o matriz de crecimiento, es una herramienta de análisis estratégico enfocado al estudio de las oportunidades de crecimiento de una empresa y las posibles vías de negocio a abrir en un futuro. Nos permite ver cuál es el potencial de crecimiento de nuestra empresa y de qué manera se debe enfocar las estrategias de desarrollo de mercado. (RockContent, s.f.)

Habría infinidad de posibles vías de negocio para una empresa. No obstante, hay que ser realista y saber cuáles pueden ser las más prácticas y rentables. A continuación se resume en el cuadro las futuras ideas de negocio para la empresa, explicadas con más detalle en el Anexo V.

Tabla 2. Matriz de Ansoff

PRODUCTOS			
MERCADOS		ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Campañas de promoción para captar nuevos clientes y mantener a clientela fija. Explotar y mejorar la imagen ante la competencia	Ampliación de servicios: Exámenes de oposiciones
	NUEVOS	Internacionalización a los países de la UE.	Sociedad civil: Cursos de idiomas, colonias bilingües y campamentos.

5 PLAN DE MARKETING.

Una vez planteado el plan estratégico con toda la idea clara del producto, es necesario llevar a cabo un estudio sobre el método que se va a utilizar para publicitar y promocionar la empresa. La mejor opción para realizar este análisis es las 4Ps del instrumento Marketing Mix: producto, precio, promoción y distribución.

La academia se llamará **ForeignCademy**, y el logo será este:

Ilustración 2. Logo ForeignCademy



5.2 PRODUCTO.

La idea del servicio es clara: Formación de idiomas al colectivo militar. En concreto los idiomas iniciales serán el inglés y el francés, ya que son los más demandados por los clientes.

Los niveles de los exámenes son 2, 3 y 4. El SLP 1 corresponde a un nivel de ‘supervivencia’, el SLP 2 a un nivel ‘funcional’, el SLP 3 a un nivel ‘profesional’, y finalmente el SLP 4, el más alto, a un nivel ‘profesional’. No obstante, no existe como tal un examen que certifique el nivel 1, por lo tanto el nivel mínimo para obtener un título es el 2. De este modo, todos los alumnos con un nivel bajo-básico tendrían que realizar el curso del nivel 1, hasta haber alcanzado el 2 para poder ponerse como meta final la obtención del título SLP 2.

La proyección y estimación del curso por alumno es de unos 6 meses. Es decir, la preparación media para presentar a un alumno a examen con garantía de éxito, es de medio año.

Las clases podrán ser individuales o grupales, con un máximo de cuatro alumnos, ya que un número mayor supondría un entorpecimiento en la dinámica de la clase y en el rendimiento del estudiante. Además de las clases presenciales en el centro, los alumnos tendrán acceso a un aula virtual (moodle), la cual estará cargada de contenido de todas las destrezas (producción e interacción oral, comprensión oral, comprensión de lectura y finalmente expresión e interacción escrita.) y exámenes preparatorios. Por otro lado, tendrán una guía en la aplicación de Telegram, en la que se les enviarán diariamente ejercicios para trabajar, además de vocabulario, gramática, juegos, videos y tips de lo más curioso. A su vez tendrán derecho a la corrección de dichos ejercicios y de las redacciones.

El producto tendrá diferentes modalidades:

-Producto 1: Guía diaria por Telegram+Acceso a la plataforma+Consultas con el tutor

-Producto 2: Guía diaria por Telegram+Acceso a la plataforma+Consultas con el tutor+Clases grupales de 1h a la semana

-Producto 3: Guía diaria por Telegram+Acceso a la plataforma+Consultas con el tutor+Clases particulares de 30mins a la semana

-Producto 4: Guía diaria por Telegram+Acceso a la plataforma+Consultas con el tutor+Clases particulares de 1h a la semana

-Producto 5: Clases sueltas particulares de 1h

Las clases presenciales en la academia servirán para practicar la expresión oral (speaking, expression orale), para reforzar las demás destrezas y para resolver dudas.

5.3 PRECIO.

El precio de los productos antes expuestos será:

-Producto 1: 65€/mes

-Producto 2: 100€/mes

-Producto 3: 125€/mes

-Producto 4: 175€/mes

-Producto 5: 30€/clase

La matrícula y la inscripción en la academia serán gratuita.

Muchos de los alumnos, pueden cambiar de tarifa a lo largo del curso según el momento en el que se encontrasen, es decir si el examen está próximo a la fecha, muchos de ellos decidirán cambiar de clase grupal a clase individual, o simplemente aumentar la duración de las clases.

El cuadro resumen de producto-precio se encuentra en el Anexo VI.

5.4 DISTRIBUCIÓN.

En este punto se estudiará la manera más adecuada y cómoda para impartir las clases. En un primer momento la empresa sólo contará con un centro. El barrio más adecuado para situarlo es el Actur. Es la zona más ‘cercana’ a la Academia General Militar y muchos de los cuarteles que están en la carretera de Huesca.

Por otro lado, el horario de las clases será muy amplio. La academia permanecerá abierta en los siguientes horarios: Lunes-Jueves: 10:00-14:00 y de 17:00-21:00 y el Viernes de 10:00-15:00. Los alumnos tendrán que reservar su hora por medio de un horario online. Allí, encontrarán el horario de su profesor y podrán elegir entre las horas que tenga disponibles.

En la entrada del centro, se encontrará la recepción, dónde habrá un trabajador durante todas las horas que la academia se mantenga abierto cara al público. Allí podrán consultar y recibir información sobre el centro y los cursos. No obstante, la página web estará disponible las 24 horas del día, facilitando un apartado con las Q&A comunes, así como sitio donde poder preguntar dudas y consultas. Asimismo, en la web también estará disponible la dirección de email y el número de contacto del centro. De esta manera, se conseguirá que el cliente tenga una amplia posibilidad y facilidad para resolver cualquier duda que le surja.

5.5 PROMOCIÓN.

Las estrategias y herramientas de comunicación para dar a conocer la empresa son muy importantes, ya que al ser un centro de nueva creación no tendrá ningún cliente fidelizado. Se tratará de llamar la atención mediante acciones de comunicación complementaria, innovadora y llamativa.

El primer medio de comunicación será el propio centro. Éste decorará la fachada cara al público con carteles llamativos y atractivos informando sobre la nueva apertura, las promociones, los cursos, etc. Además muchas de las campañas de publicidad harán que los clientes se quieran interesar más por el centro, por lo que acudirán al mismo en persona para informarse más en detalle. La manera en que ellos perciban los servicios y cursos será muy relevante, es por esto que el trato del personal de empresa-cliente es fundamental a la hora de la captación.

A día de hoy el uso de los móviles, ordenadores, tablets, ect, con conexión a internet es muy importante en la vida de la población. En internet se puede encontrar todo tipo de información de cualquier cosa, es por esto que la existencia de una página web es muy valiosa para la campaña de marketing. Ésta debe ser clara y fácil de utilizar y ver, además de atractiva para incentivar a los clientes a hacer uso de los servicios de la empresa, o al menos a interesarse por ellos.

De la mano de la página web, se llevará a cabo también una extensiva campaña de publicidad en las redes sociales. Las aplicaciones utilizadas serán Facebook e Instagram. En ellas aparecerá toda la información necesaria para el cliente, además de las actualizaciones, anuncios, ofertas y promociones que la empresa lleve a cabo.

Las redes sociales cada vez son un medio más habitual para dar a conocer un negocio. La principal ventaja de uso, es la gran difusión que estas permiten, además de poder escoger a qué tipo de perfiles quieres hacerles llegar el mensaje. Otro beneficio que este medio de comunicación presenta es su mínimo coste. (Gratuito)

También se pagará por poner anuncios en Google, los cuales aparecerán a las personas que el sistema considere que pueden ser posibles clientes. Es decir, mientras ellos vayan navegando por la red entre los posibles anuncios aparecerá el nuestro.

Ilustración 3. Perfiles de internet



Otra acción de comunicación será acudir directamente a las unidades y centros de nuestro nicho de mercado. Es decir acudiremos personalmente a los cuarteles y a la AGM a presentar nuestro servicio, y explicarles la utilidad que podrán tener en sus carreras. Además les haremos llegar las ofertas por correo electrónico y a través de sus plataformas. Una vez ahí se repartirán folletos publicitarios para ellos mismos y para que los cuelguen en los paneles informativos de dichos centros. Aunque este medio de comunicación supone un coste, es una buena manera de asegurarse que la publicidad e información llega a la mano de los clientes que queremos.

Además se procederá a poner anuncios en vallas publicitarias durante tres meses del año. En caso del primer año, se colocarán en Febrero, Marzo y Abril, coincidiendo con la apertura de la academia.

Cabe destacar que nos encontramos ante un tipo de negocio en el que el boca a boca de cliente a cliente es un pilar fundamental en la promoción de la empresa. Por esto, conseguir que el cliente quede satisfecho con el producto es primordial, para la consecuente recomendación y difusión de la academia a sus seres cercanos, y de esta manera ganar más mercado. Si el cliente queda contento con el servicio, nos aseguramos de que éste transmita la información a ningún coste, siendo además la recomendación de una persona conocida el mejor método de captación.

Una vez lanzada la campaña de publicidad tocará esperar a ver si las herramientas y los medios han sido fructíferos y si han tenido los resultados esperados. En caso de que sí, la dinámica seguirá siendo la misma, y en caso contrario habrá que analizar los nuevos posibles métodos de promoción.

Los gastos invertidos en publicidad por año se encuentran detallados en el Anexo VI.

6 ESTUDIO TÉCNICO.

6.2 UBICACIÓN DEL NEGOCIO.

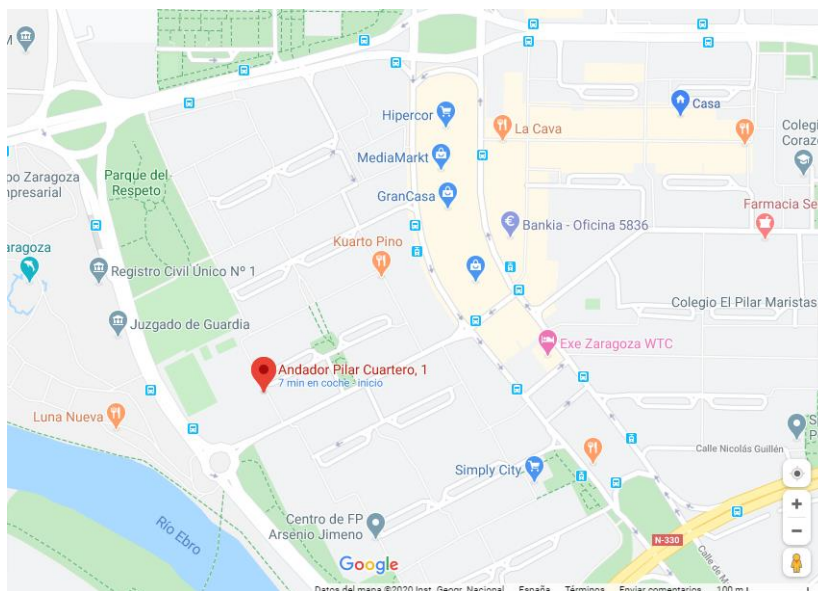
La localización del centro es uno de los factores más importantes a analizar, ya que al tratarse de un servicio que se imparte en la misma academia, donde ubicarlo es esencial

Como ya se ha comentado antes, el barrio más cercano y adecuado para situar la academia de idiomas es el Actur. Éste es la zona más cercana que tiene el personal de las Fuerzas Armadas que trabajan o estudian en los cuarteles y en la Academia General Militar.

Tras la búsqueda de ciertos locales que encajasen con las características perseguidas, finalmente nos hemos decidido por un local situado en la Calle Andador Pilar Cuartero, 1. Esta calle está ubicada entre el centro comercial de Grancasa y la Ciudad de la Justicia, junto a la Avenida de José Atarés. Se encuentra cerca de las zonas más transitadas del Distrito Actur, las cuales tienen un cómodo acceso ya sea por la parada del tranvía, como de los buses, como de

los numerosos sitios para aparcar con los que cuenta. Esto supone una ventaja para los clientes y una facilidad y comodidad para poder llegar a la academia. (Idealista, 2020)

Ilustración 4. Ubicación de la academia



6.3 CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL.

Cabe destacar antes de nada que el local es un local alquilado. Aún no sabemos qué recibimiento tendrá el negocio por lo que sería muy arriesgado adquirir un centro desde el primer momento, ya que supone una elevada inversión. Una vez se vaya viendo si la academia es rentable y tiene numerosos beneficios, será el momento de plantearse si comprar el local o es mejor seguir alquilando.

A la hora de elegir el local las cosas principales que se han tenido en cuenta han sido por supuesto la localización, pero también el tamaño de éste. Al dar ofrecer un servicio en el que los clientes van a hacer uso del centro, es muy importante que ellos mismos se sientan a gusto y cómodos en él. (Elblogdeidiomas, 2017)

Las características del local se encuentran detalladas en el Anexo VII.

La inversión necesaria según los presupuestos solicitados, entre la inversión en los equipos informáticos y las aplicaciones, las instalaciones y el mobiliario en total ascendería a unos **101.195 euros**.

Tabla 3. Inversión inicial

INVERSIONES (€)	
Aplicaciones informáticas	18.150
Otras instalaciones	60.500
Mobiliario	13.249,50
Equipos procesos informáticos	4.295,50
Tesorería	5.000
TOTAL	101.195

(Elaboración propia)

6.4 PROCESOS Y ACTUACIONES.

Los procesos productivos comienzan con la entrada de un producto (cliente/alumno) al cual se le aporta un valor añadido (formación de idiomas) durante todo el proceso, hasta finalizar éste con la salida del producto inicial transformado (alumno preparado para el examen)

El proceso productivo que tendría la academia de idiomas es el siguiente: el primer paso de la cadena sería cuando la persona se interesa y busca información sobre los cursos y nuestro centro; seguiría con el feedback de la academia facilitando toda la información requerida; el siguiente en caso de que haya mostrado interés y haya decidido seguir adelante, es la matriculación del estudiante en el curso, empezando de esta manera con el profesor, idioma y nivel correspondiente.

Una vez terminado el periodo lectivo el alumno tiene que presentarse al examen si se ve preparado. En caso de aprobarlo, lo normal sería que el alumno se diese de baja a no ser que le interese continuar con el siguiente nivel u optar por el otro idioma. Por otro lado, en la situación de que el alumno no haya superado la prueba de nivel podrá continuar en el centro volviendo a repetir el curso o darse de baja para tomarse un descanso y volver a retomarlo cuando el crea y se vea preparado.

El proceso productivo se encuentra reflejado en el Anexo VII.

7 ESTUDIO LEGAL.

Para poder llevar a cabo el funcionamiento de la actividad económica, es necesario adaptar la empresa a las características de la forma jurídica que mejor encaje con esta. Existen numerosos tipos de sociedades mercantiles a la hora de crear una empresa en España. Depende del tipo de actividad económica y sector al que te vayas a dirigir conviene una más que otra por las ventajas que puede tener en el negocio.

Las diferentes formas jurídicas que una empresa puede adoptar en España se encuentran detallados en el Anexo VIII. (RED, 2017)

Como se puede observar existen múltiples opciones de sociedades mercantiles. No obstante, no todas se adaptan a nuestra idea de negocio, por esto hay algunas que deben ser descartadas directamente. Lo primero de todo a tener en cuenta con nuestra academia, será que sólo contará con un único socio, el cual será el director del centro. También nos interesa que exista responsabilidad limitada, es decir que el capital se ciña a lo aportado inicialmente, y exista esa limitación entre persona jurídica y persona física.

Con estos dos requisitos claros, la posible amplia elección se reduce a tres tipos de sociedades mercantiles: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada y Sociedad Limitada nueva empresa.

Asimismo hay que tener en cuenta la aportación monetaria que hay que desembolsar al inicio de la creación. En el caso de la Sociedad Anónima, es de 60.000 euros y en las otras dos formas jurídicas de 3.000 euros mínimo. Apreciando estas cantidades, descartamos la SA debido a su alto capital, el cual supondría un elevado riesgo para el centro ya que no sabemos con seguridad que éste vaya a ser un negocio con éxito.

Entre las dos opciones restantes, hay una de ellas que presenta una ventaja que podría beneficiar a nuestro negocio, ésta es que en la sociedad limitada además de tener que hacer una aportación monetaria, también se puede contar con una aportación no dineraria, es decir con bienes. En cambio, la sociedad limitada nueva empresa, se limita a que el capital inicial sea monetario. De este modo en las SL los 3000 euros podrán componerse de X dinero y de X bienes con la

valoración económica. Consecuentemente, la mejor opción para nuestra academia de idiomas será la **“Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L)”**.

A continuación describiremos las características más importantes de esta forma jurídica (Presentes en el cuadro):

- Como mínimo debe existir un socio
- La responsabilidad es limitada, es decir el socio sólo responderá con el capital y los bienes aportados a la empresa y no con los personales.
- El capital mínimo social que deben aportar los socios fundadores es de 3006 euros. El capital debe ser suscrito y desembolsado desde el inicio.
- El régimen aplicable de la Seguridad Social es el general o el de autónomo.
- Fiscalidad directa mediante Impuesto de Sociedades.
- No existe un límite de trabajadores para la empresa.
- El capital de la empresa se encuentra dividido en participaciones que provienen de las aportaciones de los socios.

Una vez explicados los requisitos, es necesario saber cuál es el procedimiento y cuáles son los trámites precisos para la constitución de nuestra empresa: (InfoAutónomos, s.f.)

- Registro del nombre de la empresa mediante la obtención del Certificado Social en el Registro Mercantil.
- Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la empresa y depósito del capital social inicial (3006€). El banco emitirá un certificado, que tendrá que ser llevado a la notaría para poder llevar a cabo la constitución.
- Redacción de los Estatutos Sociales y firma de la Escritura pública de la constitución. En los Estatutos Sociales se regulará la estructura, el funcionamiento interno y las normas que regirán en la sociedad.
- Trámites en Hacienda: Obtención del N.I.F provisional, alta en el IAE y declaración censal.

- Pago de las tasas del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales (ITP). Aunque actualmente esta operación está exenta, muchos registros siguen pidiendo el modelo cumplimentado.
- Inscripción en el Registro Mercantil de la provincia donde se haya fijado el domicilio social.
- Obtención del N.I.F definitivo por el N.I.F provisional.
- Afiliación y alta de la actividad en el Régimen de Autónomos de la Seguridad Social. Al tratarse de una empresa en la que únicamente hay un solo socio, y éste tiene el 100% del capital de la sociedad, se deberá afiliar al Régimen Autónomo en lugar de al General.
- Legalización de los oficiales de sociedad ante el Registro Mercantil (Libro de Actas y Libro de Socios).
- Licencias con el correspondiente Ayuntamiento.

La inscripción en el Registro Mercantil y la notaria ascenderían a unos 150 euros.

CONVENIO COLECTIVO APLICABLE

La academia de idiomas y todo el personal que ésta contenga estará sujeto al VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada, publicado el 3 de Julio de 2017. (Código de convenio, nº 99008825011994) (BOE, s.f.)

8 PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

El personal de la empresa es uno de los activos más valiosos del negocio, ya que son ellos los encargados de ofrecer y explotar los servicios de la empresa. La elección de los trabajadores tiene un peso muy significativo en el éxito de la academia. Si los profesores saben impartir bien las clases y son capaces de empatizar y entenderse con el alumno, mucha parte de la actividad está ganada.

Ocurre lo mismo con el administrativo. Si éste es eficiente y trabaja de una manera ordenada y óptima, el desarrollo diario de la empresa será exitoso. De esta manera, se trata de que toda la plantilla trabaje con el mismo rumbo, y esté motivada para ofrecer el mejor producto y servicio.

8.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

Las áreas del negocio se dividirán en:

- Dirección de la empresa: ésta recaerá sobre el socio fundador de la academia, el cual será el encargado de dirigir a todas las áreas del centro y posicionarse al frente de todos los trabajadores. El socio tendrá idea de los idiomas impartidos en la academia, de esta forma, él será el propio encargado de hacer la selección y contratación de todo el personal (profesores, administrativo). También estará al cargo de la selección y negociación con los proveedores.

La acción comercial también será la función del director. Se encargará de llevar a cabo todas las campañas de publicidad y promoción para la captación de los alumnos. El trabajador llevará el seguimiento y actualización de las redes sociales, y el mantenimiento de la página web. También se encargará de las reuniones fuera del centro que se deban hacer para dar a conocer el negocio y promocionar el servicio que ofrece.

Las funciones de contabilidad, contratos y análisis de resultados se llevarán a cabo de manera externa por una gestoría.

- Administración: llevará a cabo un exhaustivo seguimiento de los estudiantes, desde su alta en el centro hasta su baja. Será responsable de su registro en la base de datos de los clientes durante su permanencia y para el mantenimiento de sus datos cara al futuro. Asimismo, llevará el control de los pagos mensuales de los estudiantes, los cuales una vez facturados se procederán a pasarlos a la gestoría para su contabilización. El trabajador encargado de la administración del centro, será la persona que se encontrará en la recepción de la academia para recibir a los alumnos activos y a los posibles interesados, además de atender a las llamadas telefónicas y a los correos electrónicos.

- Docencia: Serán los encargados de la enseñanza y formación de los alumnos.

-Coordinador/Jefe de estudios: persona responsable de supervisar y coordinar las tareas y funciones de todos los profesores. Entre algunas de sus funciones estarán: organización de las reuniones semanales de los profesores, resolución de cualquier duda a su alcance, comunicación con dirección y administración ante cualquier problema relacionado con los profesores, organización de las vacaciones de sus subordinados, etc. La coordinadora, además de ocupar esta posición también será profesora, por lo que servirá a su vez a modo de ayuda y apoyo a los profesores en caso de que lo necesiten.

-Profesores: se dedicarán única y exclusivamente a la docencia, es decir a dar las clases de su idioma y nivel correspondiente. Asimismo, estos trabajadores tendrán que llevar un seguimiento de sus alumnos para poder evaluarlos y orientarlos de una manera coherente y personalizada.

El profesorado se dividirá según el idioma impartido, de este modo habrá una división entre el departamento de inglés y el departamento de francés.

Una de las mejores formas de mostrar la estructuración empresarial es mediante un organigrama. El organigrama de la empresa ForeignCademy se encuentra en el Anexo IX.

8.3 CUANTIFICACIÓN Y CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL.

Una vez planteado el organigrama de la empresa, hay que dejar claras las necesidades del personal:

- Para la **administración**, se requerirá que la persona que ocupe dicho puesto tenga al menos un *ciclo formativo de Administración*, sea una persona con buena presencia y con dotes comerciales, ya que tendrá que trabajar cara al público.
- El **profesorado** debe estar graduado en la *Filología del idioma correspondiente o Traducción e interpretación*. Se tendrá muy en cuenta que sea una persona nativa, pero

las aptitudes y cualidades para enseñar serán muy relevantes, por lo que ser una persona de lengua extranjera no garantiza tener el puesto. A su vez, debe poseer una titulación que le acredite y le permita impartir clases de enseñanza del idioma a extranjeros.

El **coordinador y jefe de estudios del centro** también será profesor y además de cumplir todos los requisitos antes expuestos, tendrá que demostrar ciertas dotes de administración y gestión que le hagan sobresalir de alguna manera sobre el resto del profesorado.

8.4 CONTRATACIÓN Y SALARIOS.

Para el proceso de contratación y fijación de salarios se tendrá en cuenta el ***CONVENIO COLECTIVO DE FORMACIÓN Y ENSEÑANZA NO REGLADA***. (BOE, s.f.)

-Proceso de contratación:

De acuerdo con el convenio colectivo del sector, se establecen las siguientes pautas:

- Según el artículo 10 del convenio presente, se establece que se realizará un periodo de prueba de seis meses para los trabajadores con titulación universitaria o de grado, o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, y de dos meses para el resto de trabajadores.
- Todos los trabajadores tendrán derecho a disfrutar de un mes de vacaciones retribuidas anualmente. Dos semanas de este periodo corresponden al periodo de Navidad, en el cual la academia permanecerá cerrada. El resto de las vacaciones se tendrán que disfrutar durante los meses de Julio y Agosto coincidiendo con la bajada de alumnos del centro.
- La academia permanecerá cerrada durante los fines de semana y los días festivos nacionales, autonómicos y locales.
- Para el profesorado se establece una jornada semanal máxima de 34 horas y para el auxiliar administrativo de 39.

- El salario de los trabajadores de este Convenio estará formado por los siguientes conceptos: Salario base, complemento de perfeccionamiento profesional, y resto de complementos que pudieran corresponderles.

-Sueldos y salarios:

Teniendo en cuenta el convenio aplicable para nuestros trabajadores, hemos decidido incrementar los salarios mínimos según las tablas salariales de 2019. De esta manera, los profesores titulares tendrían que cobrar mínimo 14.781,09 al año por una jornada completa (máximo 1.446 horas anuales) según convenio. No obstante, en el caso de ForeignCademy se ha hecho una regla de tres según las horas proporcionales de su contrato teniendo como base 18.000 euros anuales. De esta manera, los profesores de primer y segundo grupo van a cobrar un 21,77% más que el mínimo requerido.

Por otro lado el coordinador y jefe de estudios al estar asumiendo una responsabilidad bastante significativa va a tener como base 25.000 euros anuales. En este caso, el trabajador va a obtener un salario con un incremento del 69,11% con respecto a SMI del convenio.

Ocurre lo mismo en el caso de la persona encargada de la administración, el salario mínimo para un auxiliar de administración es de 11.386,81€/año, sin embargo, nuestro trabajador va a cobrar 16.800 euros anuales. En el caso del director de la academia, el salario del primer año será de 1.200€ mensuales, ya que los gastos del inicio serán muy elevados. En el segundo año el salario sube a 2.500 mensuales, y conforme vayan pasando los años se irá incrementando proporcionalmente a los beneficios de la empresa.

El hecho de que los salarios no sean los mínimos según el convenio se debe al deseo que de querer una plantilla motivada. Creemos que la retribución a final de mes es uno de los mayores alicientes para un trabajador. Se espera que como resultado, tenga ganas de trabajar de una manera más eficiente y óptima. Asimismo, con el paso de los años, el salario se irá incrementando un 1,5% con respecto al año anterior.

El cuadro de los gastos del personal se encuentra en el Anexo IX.

8.5 FORMACIÓN DEL PERSONAL.

Los trabajadores del centro recibirán una formación comercial. Los profesores para ser capaces de enganchar a los alumnos y a sus posibles cercanos, e incluso para poder comunicarse con los alumnos anteriores para ofrecerles otros cursos que les puedan interesar. La recepcionista también recibirá formación para saber cómo y cuál es la manera más adecuada para captar alumnos y atraerlos.

Por otra parte, los trabajadores de la empresa tienen derecho a recibir formación sobre los riesgos laborales en el puesto de trabajo. De esta manera, la empresa pondrá a su alcance un curso formativo sobre los riesgos posibles en su lugar de empleo.

9 PLAN FINANCIERO.

9.1 ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL.

Según las previsiones realizadas la inversión inicial para poner en marcha el negocio ascienden a **101.195** euros. (ANEXO)

Plan de amortización del inmovilizado:

A la hora de calcular la amortización del inmovilizado se ha tenido en cuenta los criterios establecidos en las ***Tablas de coeficientes de amortización lineal*** del año 2019 por la Agencia Tributaria. (Tributaria, 2019)

Basándonos en los datos límites establecidos, la amortización anual queda de tal manera detallada en el Anexo X.

Como se puede observar en la tabla, la cuantía anual a amortizar del negocio será de 11.864,05 euros. De esta manera transcurridos los cinco años, la cifra aumentará a 59.320,25 euros, siendo el momento de renovar algunos de los activos no corrientes de la empresa.

9.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN.

La cantidad de dinero a desembolsar al inicio del proyecto de negocio es muy elevada. Es por esto, que se ha decidido pedir un préstamo para cubrir la inversión inicial con más comodidad. El préstamo a largo plazo es de 60.000 euros, el cual será devuelto en cinco años. Además del préstamo, el director de la empresa, socio fundador, hizo una aportación de capital social inicial de 5.000 euros.

Las características del préstamo se encuentran expuestas en la tabla del Anexo X.

9.3 PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS.

INGRESOS

A la hora de hacer el cálculo de los ingresos de la academia se ha tenido en cuenta cuántos alumnos harán uso de los servicios mensualmente, y que tipo de productos elegirán durante el curso lectivo.

En el primer año los ingresos no serán altos ya que aún se está dando a conocer la academia. Sin embargo, a partir del año siguiente la previsión de ventas aumenta considerablemente.

Tabla 4. Ingresos de la actividad

INGRESOS/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	139.950	267.275	341.900	376.035	376.035

GASTOS

Con respecto a los gastos totales por año se incluyen los gastos fijos y variables.

Tabla 5. Costes de la actividad

GASTOS/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	162.008	208.775	250.404	267.233	270.996

9.4. FLUJOS DE CAJA.

Con los anteriores ingresos y gastos, se obtiene el resultado del ejercicio, siendo el primer año negativo a causa de la gran inversión inicial, y la insuficiente demanda para cubrir esta. A partir del segundo año debido a la alta demanda de los alumnos y consecuentemente al aumento de los ingresos, la empresa comienza a tener beneficios y a recuperar todo lo perdido en el año de la apertura.

Tabla 6. Resultado del ejercicio

RESULTADO DEL EJERCICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	-44.839	27.208	52.322	65.689	63.276

Los flujos de caja obtenidos para los cinco años siguientes ascienden las siguientes cuantías:

Tabla 7. Flujos de caja de la actividad

FLUJOS DE CAJA/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
€	-43.834	27.670	52.214	64.983	61.941

El valor actual neto (VAN) es de 29.255,10 € euros. Al ser un valor positivo, nos está informando de que hay una obtención de beneficios a largo plazo durante los cinco años siguientes, lo que hace que el negocio sea rentable. Por otro lado, la tasa interna de rentabilidad (TIR) para el proyecto es de un 10,89 %. Esto simboliza que la cuantía de beneficios es mayor que el coste de capital, por lo que se estima que el proyecto es beneficioso.

10. CONCLUSIONES.

El objetivo de este proyecto ha sido realizar un análisis de un plan de negocio consistente en la posible apertura de una academia de formación de idiomas orientada al personal de las Fuerzas Armadas y Guardia Civiles.

La competencia en este sector de la enseñanza no reglada de idiomas es abundante, es por esto que se ha realizado una investigación con todos los posibles rivales y clientes, llegando a la conclusión que la mejor opción era explotar a un nicho de mercado no tan colapsado como el

de los niños y jóvenes. Se trata de crear un centro que facilite a nuestros alumnos la formación y preparación para los exámenes que este colectivo necesitan superar para conseguir la unidad, mando, misión internacional y meta que se propongan.

La academia de idiomas estará situada en el Barrio del Actur, ya que es el lugar más idóneo para ubicarla teniendo en cuenta el lugar de trabajo y residencia de nuestros clientes. Para dar a conocer el centro, se llevará a cabo una extensiva campaña de promoción y publicidad, a través de redes sociales, de folletos, de anuncios en Google, de vallas publicitarias, etc.

La forma jurídica elegida para la constitución de la empresa es la ***Sociedad de Responsabilidad Limitada***, la cual operará bajo el nombre de “ForeignCademy”. Se tratará de buscar al personal más cualificado del mercado, contando con profesores nativos y con un administrativo con dotes de comercial. Para conseguir que nuestros trabajadores sean los más competitivos del mercado se pondrá a su alcance formación de ventas, para que adopten cualidades beneficiosas para la empresa.

Tras haber realizado el estudio del análisis financiero con la previsión de ventas y costes, una previsión de inversión inicial, con los correspondientes préstamos para cubrir el gasto inicial tan elevado, se han extraído las siguientes conclusiones:

El desembolso inicial será de unos 101.195 euros, el cual se hará frente con los fondos propios ahorrados y con la pedida de un crédito a la entidad bancaria de 60.000 euros a un tipo de interés del 5%.

La previsión de ventas para el primer año no es demasiado alta, ya que en éste se tratará de ir promocionando el centro e ir ganando mercado para los años siguientes. De esta manera, se prevé que en el segundo año los ingresos se duplicarán llegando a alcanzar los 267.275€, y en el quinto los 376.035€, rondando entre los 300 alumnos.

Por lo tanto, el resultado del ejercicio del año de la apertura será negativo a causa de la alta inversión, pero los años posteriores, la empresa comenzará a tener beneficios compensando los gastos iniciales. Con el estudio del horizonte temporal de cinco años, se estima que el valor

actual neto (VAN) de la empresa ascenderá a 29.255,10 €, y la tasa interna de rentabilidad (TIR) a un 10,89 %, lo que hace que el valor del proyecto sea positivo.

Teniendo en cuenta todas las estrategias a seguir para hacer del negocio un centro exitoso, habrá que tener siempre presente el poder y la capacidad de rectificar, al igual que tener margen de maniobra en caso de que los procesos utilizados no sean efectivos o por lo menos no muestren los resultados esperados. No obstante, se espera que el anterior estudio realizado tenga sus frutos y haga de la empresa un negocio conocido y beneficioso.

Este trabajo me ha permitido poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos en la carrera. Al realizar una elaboración de un plan de negocio es necesario analizar todos los campos y aspectos empresariales, y con ello he podido hacer uso de numerosas asignaturas y ver todos los problemas e inquietudes que se aparecen a la hora de la puesta de marcha de un negocio. Si tuviese algo que objetar, sería el no haber podido acudir presencialmente a causa del Covid19 a las unidades militares y a los centros de trabajo del nicho de mercado analizado en este proyecto, que me hubiese permitido haber hecho un estudio más cercano y detallado del servicio que oferta ForeignCademy.

BIBLIOGRAFIA.

ACTURFRANCE. (s.f.). *Academia Actur France*. Obtenido de <https://www.acturfrance.com/>

BOE. (s.f.). *BOE*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2017-7707>

BRITANNIA. (s.f.). *Academia Britannia*. Obtenido de <https://www.ingleszaragoza.com/>

CAPMAN. (2019). Obtenido de <https://estaticos.qdq.com/swdata/files/349/349134349/SLP--Clases-de-preparacion.pdf>

CNAE Educación. (2019). Obtenido de <http://www.cnae.eu/CNAE/CNAEEducacion.html>

Consulting, T. F. (2019). Obtenido de <https://www.tormofranquicias.es/las-franquicias-academias-idiomas-tienen-dia-mayor-protagonismo/>

Elblogdeidiomas. (2017). Obtenido de <https://elblogdeidiomas.es/como-abrir-academia-escuela-idiomas/>

ELPAIS. (2019). *El Pais. CincoDias*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/01/11/pyme/1547247185_776812.html

ENSEÑALIA. (s.f.). *Academia Enseñalia*. Obtenido de <https://www.ensenalia.com/cursos/idiomas/>

EOI1. (s.f.). *Escuela Oficial de Idiomas nº1, Domingo Miral*. Obtenido de <https://eoilzaragoza.org/>

EOIFernandoLázaroCarreter. (s.f.). *Escuela Oficial de Idiomas 'Fernando Lázaro Carreter'*. Obtenido de <https://eoiflc.es/>

EUROPA PRESS. (BRUSELAS, 24 Ene, 2019). Obtenido de <https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-espana-mantiene-tercer-pais-mas-universitarios-erasmus-envia-exterior-mas-recibe-ue-20190124113944.html#:~:text=Espa%C3%B1a%20se%20ha%20mantenido%20en,Comisi%C3%B3n%20Europea%20publicado%20este%2>

Expansión. (s.f.). Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2020/05/18/5ec26d3fe5fdea6f418b4602.html>

Expansión. (2020). *Expansión/datosmacro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Expansión. (2020). *Expansión/datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

- Fernández, R. T. (2020). Obtenido de <https://www.funcas.es/covid-19/pdf/275art02.pdf>
<https://www.ingleszaragoza.com/>. (s.f.).
- IDEAL. (2019). *IDEAL*. Obtenido de <https://www.ideal.es/granada/academias-ingles-andaluzas-20191111163153-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Idealista. (2020). Obtenido de <https://www.idealista.com/inmueble/39044298/>
- IEE. (s.f.). *Instituto de Estudios Económicos*. Obtenido de <https://www.ieemadrid.es/producto/la-revolucion-digital/>
- INAEM. (s.f.). *Instituto Aragonés de Empleo*. Obtenido de <https://inaem.aragon.es/ayudas-y-subsvenciones-para-emprendedores>
- INE. (2018). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t13/p459/a2016/p01/10/&file=01041.px#!tabs-tabla>
- INE. (2020). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- InfoAutónomos. (s.f.). *InfoAutónomos*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- M.S.Z. (s.f.). *HERALDO*. Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2019/10/09/las-escuelas-de-idiommas-de-aragon-todavia-cuentan-con-mas-de-2-400-vacantes-para-el-proximo-curso-1337490.html>
- NUMBERSIXTEEN. (s.f.). *Academia Number Sixteen*. Obtenido de <https://number16.com/academias-de-ingles/zaragoza/>
- PDCA. (s.f.). *PDCA home*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- RED. (2017). *RED*. Obtenido de <http://redemprendeytrabaja.somontano.org/wp-content/uploads/2016/03/tablaformasjuridicas2016-1.pdf>
- Rocha, H. (s.f.). *KlickPages*. Obtenido de <https://klickpages.es/blog/analisis-foda-aplicarlo-ejemplo/>
- RockContent. (s.f.). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-ansoff/>
- SCHOOL, O. (s.f.). Obtenido de <https://estaticos.qdq.com/swdata/files/349/349134349/SLP--Clases-de-preparacion.pdf>
- Tributaria, A. (2019). *Agencia Tributaria*. Obtenido de https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_Segmentos_/Empresas_y_profesiona



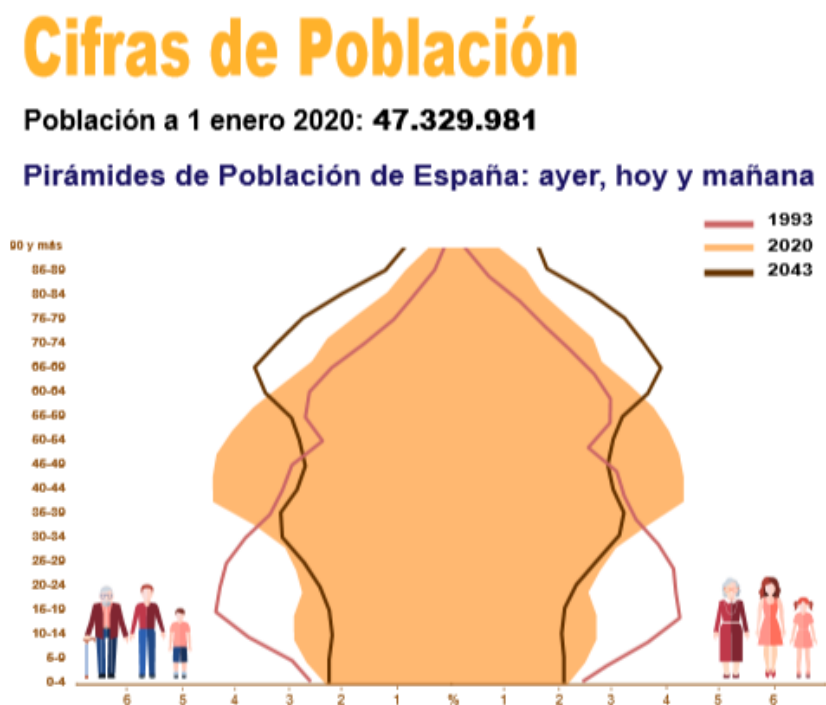
Lucía Sánchez Vera

les/Empresas/Impuesto_sobre_Sociedades/Periodos_impositivos_a_partir_de_1_1_2015/Bas
e_imponible/Amortizacion/Tabla_de_coeficientes_de_amortizacion_lineal_.shtml

ANEXOS.

ANEXO I. ANÁLISIS PESTEL

Ilustración 5. Pirámide de Población



ANEXO II: ANÁLISIS ESPECÍFICO: COMPETIDORES

Tabla 8. Número total de alumnos de las EOI aragonesas

	ZARAGOZA	HUESCA	TERUEL	TOTAL
Alemán	903	107	83	1093
Francés	1624	427	254	2305
Inglés	5326	1312	980	7618
Italiano	418	50	48	516
Catalán	40	30	27	97
Chino	129	-	-	129
Ruso	120	-	-	120

ELE	137	-	-	137
TOTALES	8697	1926	1392	12015

La escuela oficial nº1 cuenta con los siguientes niveles en los idiomas alemán, catalán, español para extranjeros, francés, inglés e italiano:

Tabla 9. Nivel de idiomas de la EOI nº1

CURSO	DENOMINACIÓN
1º de nivel Básico	A1
2º de nivel Básico	A2
Nivel Intermedio B1	B1
1º de nivel Intermedio B2	B2.1
2º de nivel Intermedio B2	B2.2
1º de nivel Intermedio C1	C1.1
2º de nivel Intermedio C1	C1.2
Nivel avanzado C2	C2

En el caso de los idiomas chino y ruso, los posibles niveles son:

Tabla 10. Nivel de idiomas de la EOI nº1

CURSO	DENOMINACIÓN
1º de nivel Básico	A1
2º de nivel Básico	A2
1º de nivel Intermedio B1	B1.1
2º de nivel Intermedio B1	B1.2
1º de nivel Intermedio B2	B2.1
2º de nivel Intermedio B2	B2.2

Tabla 11. Precio medio profesores particulares

NIVEL	RANGO DE PRECIO (€)	PRECIO MEDIO (€)
Hasta Primaria	10	10
E.S.O-Bachiller	10-16	13
Grados universitarios- Grados no universitarios	16-20	18

Tabla 12. 4Ps de los competidores

	PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	PROMOCIÓN
Number Sixteen	Inglés	Clase particular: 28€/hora	Presencial Online	Redes Sociales Folletos Boca a boca Página web
Enseñalia	Inglés, Francés, Chino, Italiano, Alemán y Japonés.	Clase particular: 25€/hora	Presencial Online	Redes Sociales Folletos Boca a boca Página web
Britannia	Inglés, Francés, Alemán y Portugués	Clase particular: 30€/hora	Presencial Online	Redes Sociales Boca a boca Página web
Actur France	Francés	Clase particular: 22€/hora	Presencial Online	Redes Sociales Boca a boca Página web
EOIs	Alemán, Francés, Inglés, Italiano, Catalán, Chino y ELE.	117 €/curso	Presencial Semipresencial Online	Página web Boca a boca
Empresas de Teleformación	Cualquier idioma. El más común: Inglés	Clase particular: 35€/hora	Online	Anuncios por internet Página web
Profesores particulares	Cualquier idioma. El más común: Inglés	Primaria: 10€/hora ESO-Bachiller: 13€/hora Universidad en	Presencial	Anuncios Boca a boca

		adelante: 18€/hora		
--	--	-----------------------	--	--

ANEXOS III: ANÁLISIS ESPECÍFICO: PROVEEDORES

CERTIFICADO CELTA

El certificado CELTA de la Universidad de Cambridge «*es, sin lugar a dudas, el título de profesor de inglés de mayor prestigio y reconocimiento en el mundo. En los últimos años, se ha hecho casi imprescindible que cualquier persona que aspire a trabajar como profesor o profesora de inglés, en cualquier país del mundo, pueda acreditar su situación profesional con un certificado CELTA*» afirma Jonathan Baum, máximo representante de CELTA en Andalucía Oriental. (IDEAL, 2019)

ANEXO IV: ANÁLISIS DAFO

Tabla 13. Análisis de DAFO

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
-Aumento de la demanda -Crecimiento económico -Saturación de las EOIs	-Localización -Personal de la empresa -Amplia variedad de oferta
AMENAZAS	DEBILIDADES
-Alto número de competidores -Estacionalidad del negocio -Sensibilidad del negocio	-Costes iniciales -Escasez de centros formativos -Escasa experiencia

(Elaboración propia)

ANEXO V: PLAN ESTRATÉGICO: MATRIZ DE ANSOFF

-Penetración de mercado:

MERCADO EXISTENTE=PRODUCTO EXISTENTE

En esta categoría se trata de llamar la atención y capturar a los clientes de nuestros competidores y hacer que hagan uso de nuestra empresa, así como de mantener a nuestra clientela fija. En ambos casos es necesario utilizar estrategias novedosas.

-Desarrollo de productos:

MERCADO EXISTENTE-NUEVO PRODUCTOS

Además del actual producto de formación de idiomas, la empresa pretende expandir sus servicios ayudando al mismo mercado. Otra necesidad que nuestro mercado presenta es la preparación para las oposiciones y pruebas de acceso necesarias para entrar al ejército.

-Desarrollo de mercado:

NUEVO MERCADO-PRODUCTO EXISTENTE

Los exámenes SLP son comunes para todos los países de la Unión Europea. Por lo tanto, el principal objetivo es expandir la empresa y posicionarnos en estos países europeos para poder ofrecer los servicios a todo el público englobado. Antes de esto, habrá que crear una cadena de academias para el territorio nacional.

-Diversificación:

NUEVO MERCADO-NUEVO PRODUCTO

La innovación en nuestro producto se centrará en desarrollar contenido y material para la formación de la sociedad civil. Los cursos consistirán en la preparación de exámenes oficiales, pero también en la enseñanza de inglés y francés sin el objetivo de obtener un certificado, es

decir con la única meta de ampliar los conocimientos. A este programa se le llamará ‘Aprender por aprender’.

Además también se organizarán colonias bilingües y campamentos durante los meses de verano para el público infantil.

ANEXO VI: PLAN DE MARKETING

Tabla 14. Producto-Precio del servicio

PRODUCTO					
	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4	PRODUCTO 5
CONTENIDO	T	T+GRUP	T+INDV30	T+INDV1	CLASE SUELTA 1H
PRECIO (€)	65	100	125	175	30
*	-Guía diaria por Telegram+Acceso a la plataforma+Consultas con el tutor: T -Clases grupales de 1h: GRUP -Clases particulares de 30mins: INDV30 -Clases particulares de 1h: INDV1				

(Elaboración propia)

Tabla 15. Gastos de promoción y publicidad

GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD/año (€)	
Marketing Digital. Actualización web,etc.	2900
Anuncios Google	500
Alquiler vallas publicitarias	1850
Rotulación vallas publicitarias	350
Impresión folletos	110
Maquetación folletos	290
TOTAL	6000

(Elaboración propia)

ANEXO VII: ESTUDIO TÉCNICO

CARACTERÍSTICAS LOCAL

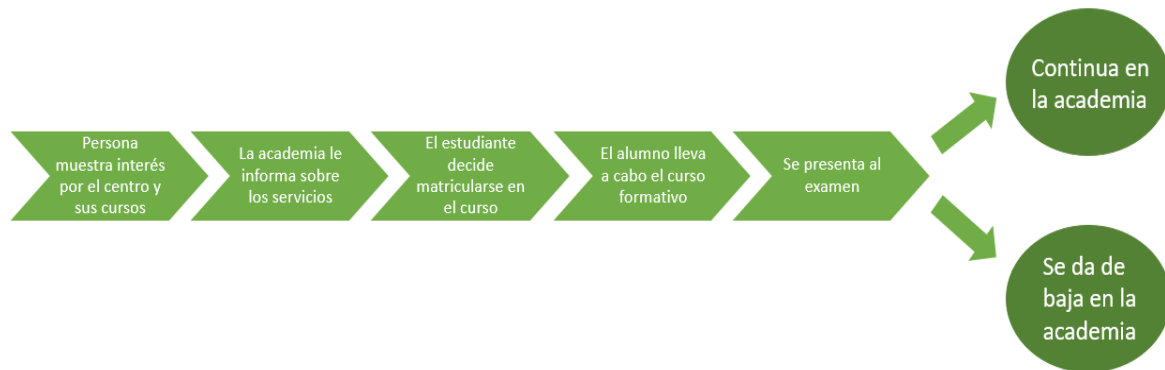
De esta manera la academia de idiomas cuenta con las diferentes características:

- Bajo situado en la planta calle
- Superficie de 100 metros cuadrados
- Seis estancias:
 1. Dos clases de 15 metros cuadrados destinadas a las clases grupales
 2. Tres clases de 10 metros cuadrados destinadas a las clases individuales
 3. Una sala de profesores de 19 metros cuadrados. Allí se encontrará el despacho del director.
- Dos baños, uno para cada sexo
- Recepción, la cual se encontrará en la entrada del centro
- Sala de espera, situada al lado y en frente de la recepción, en la cual los alumnos esperarán a entrar a su clase o podrán permanecer ahí ante cualquier problema.
- Sistema de calefacción y aire acondicionado
- Sistema antiincendios

Respecto a las aulas donde los alumnos impartirán las clases se contará con una mesa amplia y con sillas tanto para los estudiantes como para el profesor. Además también habrá una pizarra y un papelógrafo, al igual que un perchero y un mueble auxiliar para depositar y guardar las cosas necesarias. La sala de descanso y de reuniones de los profesores contará con el mismo equipamiento. Ambas estancias estarán decoradas con cuadros y pósters para darle un toque más acogedor.


PROCESO PRODUCTIVO

Ilustración 6. Proceso Productivo del servicio



ANEXO VIII: ESTUDIO LEGAL

Ilustración 7. Cuadro comparativo. Formas jurídicas de empresa

 **Cuadro comparativo. Formas jurídicas de empresa.** Febrero 2016

Tipo de empresa	Número mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Desembolso en origen del capital	Régimen de Seguridad Social	Denominación	Fiscalidad	Trabajadores fijos	Legislación básica
Empresario individual	El titular	Ilimitada (Véase nota 1)	No hay		Autónomo	Apellidos y nombre del titular	IRPF	No hay límites	Código de Comercio (art. 1 y ss)
Sociedad Civil	Mínimo 2	Ilimitada	No hay		Autónomo	Libre con "S.C"	Impuesto Sociedades o IRPF (Véase nota 2)	No hay límites	Código Civil (art. 1.665 y ss.)
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	Ilimitada	No hay		Autónomo	Libre con "C.B"	IRPF	No hay límites	Código Civil (art. 392 y ss.)
Sociedad Limitada	Mínimo 1	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (Véase nota 3)	Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomo	Distinta a la de otra sociedad con "S.L"	Impuesto de Sociedades	No hay límites	R.D. Leg. 1/2010, 2 de julio
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Limitada a la aportación de capital social	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias desde el inicio	Régimen General o Autónomo	Apellidos y nombre de uno de los socios más un código alfanumérico	Impuesto de Sociedades	No hay límites	LEY 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa R.D. Leg. 1/2010, de 2 de julio
Sociedad Anónima	Mínimo 1 (Sociedad Anónima Unipersonal)	Limitada a la aportación de capital social	60.000 €	Suscrito totalmente y desembolsado en un 25%	Régimen General o Autónomo	Distinta a la de otra sociedad con "S.A"	Impuesto de Sociedades	No hay límites	R.D. Leg. 1/2010, de 2 de julio
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Mínimo 3 (Véase nota 4)	Limitada a la aportación de capital social	3.000 € (S.L.L.) 60.000 € (S.A.L.)	Igual que S.L. o S.A., según corresponda a S.L.L. o S.A.L.	Régimen General o Autónomo, según proceda.	Distinta a la de otra sociedad con "S.L.L." o "S.A.L."	Impuesto de Sociedades	El 49% de las horas/año realizadas por los socios trabajadores	Ley 44/2015, de 14 de octubre
Cooperativa	Primer grado. Mínimo: 3 socios. Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	Limitada a la aportación de capital social	Mínimo 3.000 €	Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Régimen General o Autónomo (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Distinta a la de otra sociedad con "S.Coop"	Impuesto de Sociedades	El 35% de las horas/año realizadas por los socios trabajadores	Ley 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón (modificada por la Ley 4/2010) Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas

Nota 1: Existe la posibilidad de que el trabajador autónomo limite parte de su responsabilidad, denominándose "empresario individual de responsabilidad limitada".

Nota 2: Las sociedades civiles que realicen una actividad mercantil tributan por el Impuesto de Sociedades, el resto (agrarias y profesionales) por el IRPF.

Nota 3: Se permite una variante a la Sociedad Limitada que se denomina "Sociedad limitada en Formación Sucesiva", por la que puede crearse con un capital inferior, aunque en el plazo de 18 meses se ha de completar la suscripción del capital, hasta el mínimo de 3.000 €

Nota 4: En el momento de la creación de la sociedad laboral puede haber 2 socios, cada uno de ellos tendrá el 50% del capital y en el plazo de 36 meses ha de incorporarse mínimo un socio más, para llegar a 3 socios. En ese momento, al menos dos de los socios serán trabajadores y entre los dos poseerán al menos el 50% del capital social. Ningún socio puede poseer más de 1/3 del capital.

ANEXO IX: PLAN DE RRHH

ORGANIGRAMA

Ilustración 8. Organigrama de la empresa



GASTOS DE PERSONAL

Tabla 16. Gastos de personal

GASTOS DE PERSONAL (BRUTO)			
	Nº Pagas/año	€/mes	€/año
Director	14	1200	16.800
Administrativo	14	1200	16.800
	Nº Horas/año	€/hora	€/año
Profesor 1 Grupo	780	12,45	9.711
Profesor 2 Grupo	900	12,45	11.203
Coordinador (Formación)	780	17,29	13.485
Coordinador (Otras labores)	320	17,29	5.533
TOTAL SALARIOS BRUTO			73.532
TOTAL SEGURIDAD SOCIAL (33%)			24.265
TOTAL COSTE EMPRESARIAL			97.797

(Elaboración propia)

ANEXO X: PLAN FINANCIERO

AMORTIZACIONES

Tabla 17. Amortizaciones

AMORTIZACIONES (€)					
ELEMENTO	VALOR ADQUISICIÓN	VIDA ÚTIL	% AMORTIZACIÓN	VR	CUOTA AMORT. ANUAL
Ap. informáticas	18.150	5	20%	0	3.630
Otras instalaciones	60.500	10	10%	0	6.050
Mobiliario	13.249,50	10	10%	0	1.324,95
Eq. informáticos	4295,50	5	20%	0	859,10
TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL					11.864,05

PRÉSTAMO

Tabla 18. Préstamo

PRÉSTAMO	
LARGO PLAZO (Solicitud)	1er. año
NOMINAL PRÉSTAMO	60.000,00
INTERES NOMINAL	5%
AÑOS	5
FRACCIONAMIENTO	1
PERIODOS	5
INTERÉS FRACC	5%
ani	4,33
PAGO ANUAL	13.858,49

INGRESOS

Tabla 19. Total alumnos primer año

TOTAL ALUMNOS/HORAS (5 Producto)													
PRODUCTO (UNIDADES)	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	MEDIA AÑO

Producto 1 (T)	20	20	25	25	35	45	45	45	45	45	50	30	36
Producto 2 (T+GRUP)	12	16	16	16	24	24	20	20	36	36	36	20	23
Producto 3 (T+INDV30)	10	10	20	30	20	20	20	20	40	40	40	30	25
Producto 4 (T+INVD1)	8	10	20	20	15	15	15	15	25	25	25	15	17
Producto 5(CLASE 1H.)	0	30	50	50	10	10	10	10	50	50	70	10	29

Tabla 20. Precio de los productos

PRECIO VENTA	
Producto 1 (T)	70
Producto 2 (T+GRUP)	105
Producto 3 (T+INDV30)	130
Producto 4 (T+INVD1)	180
Producto 5(CLASE 1H.)	30
(La matrícula es gratuita)	

Tabla 21. Ingresos detallados del primer año

INGRESOS (€)													
VENTAS	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Producto 1 (T)	1.300	1.300	1.625	1.625	2.275	2.925	2.925	2.925	2.925	2.925	3.250	1.950	27.950
Producto 2 (T+GRUP)	1.200	1.600	1.600	1.600	2.400	2.400	2.000	2.000	3.600	3.600	3.600	2.000	27.600
Producto 3 (T+INDV30)	1.250	1.250	2.500	3.750	2.500	2.500	2.500	2.500	5.000	5.000	5.000	3.750	37.500
Producto 4 (T+INVD1)	1.400	1.750	3.500	3.500	2.625	2.625	2.625	2.625	4.375	4.375	4.375	2.625	36.400
Producto 5(CLASE 1H.)	0	900	1.500	1.500	300	300	300	300	1.500	1.500	2.100	300	10.500
TOTAL	5.150	6.800	10.725	11.975	10.100	10.750	10.350	10.350	17.400	17.400	18.325	10.625	139.950

Los ingresos han sido calculados con el número de productos totales por el precio correspondiente. De esta manera, el primer año se estima obtener un ingreso de 139.950 euros.

No obstante, se estima que explotando la actividad los ingresos irán incrementando con el paso de los años debido al aumento de la demanda a causa de la experiencia y prestigio de la academia. La variación entre el año 4 y 5 será nula, ya que se considera que el centro situado en el Actur estará explotado al 100%. Hay que recalcar que en la transición del tercer año al cuarto, los precios subirán en cinco euros por producto.

GASTOS

Entre los costes variables y fijos de la empresa se encuentran los siguientes:

Tabla 22. Gastos detallados del primer año

GASTOS (€)	
Compras de Materias Primas	-
Devoluciones y Descuentos de Compras	-
Trabajos de otras empresas	7.200,00
Arrendamientos	9.000,00
Reparaciones	500
Servicios Profesionales Independientes	9.600,00
Gastos de Transporte	-
Servicios Bancarios y Similares	200
Publicidad	6.000,00
Suministros (luz, telefono, agua, ...)	4.750,00
Gastos Excepcionales	450
Primas de Seguro	1.100,00
Iva soportado	24.612,00
Tributos	800
Sueldos y Salarios	73.530,84
Seguridad Social a cargo de la empresa	24.265,18
TOTAL	162.008,02

Esta tabla representa los gastos totales del primer año de la academia. Como podemos ver el total de costes es de 162.008,02 euros. La variación interanual de subida de los gastos de la empresa se debe al porcentaje de IPC aplicados a estos; y por otro parte a la gran subida en los



Lucía Sánchez Vera

sueldos y salarios de los trabajadores y al incremento de los empleados debido a la demanda de los alumnos.